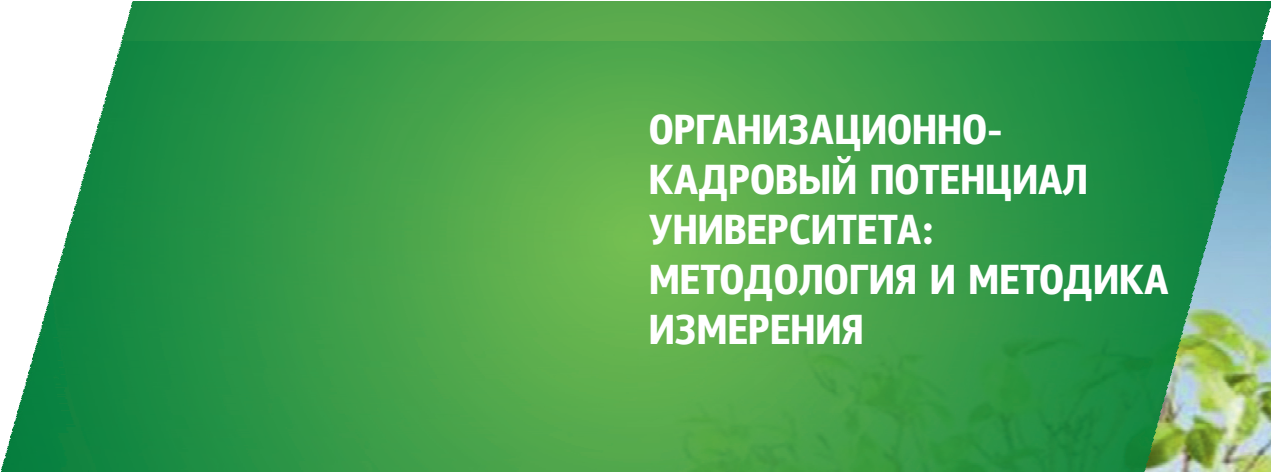


Монография является совместным трудом сотрудников Уральского федерального университета. Авторы, основываясь на современных методологических подходах изучения потенциала организации, системном и ресурсном и бенчмаркинговом подходе, разрабатывают методику диагностики и анализа составляющих потенциала организации, таких как организационные структуры и процессы, кадровый потенциал, организационная и корпоративная культура университета. Предложенная методика подкрепляется примерами из качественных и количественных эмпирических исследований, проведенных авторами.

Монография рассчитана на широкий круг читателей: научных работников, преподавателей, магистрантов, аспирантов, студентов социологических, педагогических, экономических специальностей, занимающихся вопросами изучения управления организацией, потенциала университета, организационной и корпоративной культуры, качественными и количественными методами социологических исследований.



ОРГАНИЗАЦИОННО- КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ УНИВЕРСИТЕТА: МЕТОДОЛОГИЯ И МЕТОДИКА ИЗМЕРЕНИЯ



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
УРАЛЬСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ПЕРВОГО ПРЕЗИДЕНТА РОССИИ Б.Н. ЕЛЫЦИНА
ИНСТИТУТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Организационно-кадровый потенциал университета: методология и методика измерения

Монография

Екатеринбург
Издательство Уральского университета
2016

УДК 378.4:005.336-047.37
ББК 74.484.4в6
О 64

*Издание подготовлено при финансовой поддержке Института
государственного управления и предпринимательства Уральского федерального
университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина
(грант на издание коллективных монографий 2015 года)*

Рецензенты:

профессор, доктор исторических наук, Заслуженный работник высшей школы
России Б. Н. Личман (проректор Уральского института экономики, управления и
права)

профессор, доктор экономических наук В. А. Антропов (профессор кафедры
«Управление в социальных и экономических системах» Уральского
государственного университета путей сообщения)

Зайцева, Е.В.

**О64 Организационно-кадровый потенциал университета: методология
и методика измерения** монография / Е.В. Зайцева, В.В. Запарий,
А.К. Ключев, С.В. Кульпин, Д.В. Шкурин / под ред. проф., д.и.н.
В.В. Запарий ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал.
федерал. ун-т. – Екатеринбург : изд-во Урал. ун-та, 2016. – 215 с.
ISBN 978-5-7996-1951-0

Монография является совместным трудом сотрудников Уральского федерального университета. Авторы, основываясь на современных методологических подходах изучения потенциала организации, системном и ресурсном и бенчмаркинговом подходе, разрабатывают методику диагностики и анализа составляющих потенциала организации, таких как организационные структуры и процессы, кадровый потенциал, организационная и корпоративная культура университета. Предложенная методика подкрепляется примерами из качественных и количественных эмпирических исследований, проведенных авторами.

Монография рассчитана на широкий круг читателей: научных работников, преподавателей, магистрантов, аспирантов, студентов социологических, педагогических, экономических специальностей, занимающихся вопросами изучения управления организацией, потенциала университета, организационной и корпоративной культуры, качественными и количественными методами социологических исследований.

УДК 378.4:005.336-047.37
ББК 74.484.4в6

ISBN 978-5-7996-1951-0

© Уральский федеральный университет, 2016
© Зайцева Е.В., Запарий В.В., Ключев А.К. и др., 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	8
1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ПОТЕНЦИАЛА УНИВЕРСИТЕТА	10
1.1. Методологические и методические подходы к изучению потенциала организации.....	10
1.2. Структура потенциала вуза.....	23
1.3. Подходы к оценке потенциала образовательных учреждений.....	25
1.3.1. Количественные методы оценки потенциала образовательных учреждений.....	25
1.3.2. Качественные методы оценки потенциала вуза.....	27
2. ДИАГНОСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР И ПРОЦЕССОВ ВУЗА.....	33
2.1. Внешние вызовы и направления совершенствования систем управления вузами.....	33
2.2. Бенчмаркинг в диагностике организационных структур и процессов вуза.....	38
2.3. Стратегические ориентиры совершенствования систем управления вузами.....	40
2.4. Ключевые управленческие технологии, обеспечивающие модернизацию управления вузами.....	45
2.5. Диагностика ключевых организационных структур и процессов вуза.....	47
2.5.1. Анализ системы стратегического управления в вузе.....	47
2.5.2. Анализ применения программно-целевых методов управления.....	50

2.5.3. Анализ структурно-процессных решений при реализации лучших практик.....	53
2.5.4. Управление качеством образования.....	54
2.5.5. Развитие проектного менеджмента в стратегиях вузов.....	56
2.5.6. Управление внешними связями вуза.....	57
2.5.7. Анализ практик развития отношений с организациями-партнерами.....	59
2.5.8. Анализ практик развития отношений с организациями-партнерами.....	61
2.6. Выводы и итоговые рекомендации.....	62
3. КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ВУЗА: КАЧЕСТВЕННЫЙ И КОЛИЧЕСТВЕННЫЙ АНАЛИЗ.....	65
3.1. Основные показатели кадровой статистики – от отдельных показателей к изучению структуры и динамики организационно-кадрового потенциала.....	66
3.2. Виды выборки в углубленном исследовании персонала вуза.....	76
3.3. Опросный метод в изучении кадрового потенциала.....	81
3.3.1. Социально-профессиональное самочувствие	82
3.3.2. Научно-исследовательский и инновационный потенциал преподавателей.....	93
3.3.2.1. Оценка состояния НИР в вузе.....	93
3.3.2.2. Степень внедрения в образовательную и научную деятельность иностранного языка	99
3.3.2.3. Отношение преподавателей УрГУ к инновациям в образовании.....	101
3.4. Метод фокус-групп в анализе системы служебно-профессионального роста и продвижения.....	103

3.5. Выводы.....	128
4. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА УНИВЕРСИТЕТА: ОЦЕНКА И ИЗМЕРЕНИЕ.....	130
4.1. Организационная и корпоративная культура.....	131
4.2. Типологии корпоративных культур.....	133
4.3. Изучение корпоративной культуры.....	143
4.4. Корпоративная культура вуза.....	147
4.5. Корпоративная культура вуза, как структура и социальный процесс.....	150
4.6. Выводы.....	153
Библиографический список.....	158
Приложения.....	167

Уважаемый читатель!

Это уже не первая работа, выходящая из-под пера работников УрФУ посвященная изучению университета. И это не случайно. Дело в том, что УрФУ им. первого Президента России Б.Н. Ельцина появился как вуз новой формации путем слияния двух крупных и влиятельных вузов нашей страны: Уральского государственного технического университета – УПИ имени первого Президента России Б.Н. Ельцина и Уральского государственного университета имени А.М. Горького по указу Президента РФ Д.А. Медведева № 1172 от 21 октября 2009 г.

Это слияние происходило не просто. Хотя оба вуза вышли из недр созданного по указу В.И. Ленина в 1920 г. Уральского университета. К этому времени они имели собственную историю, корпоративную культуру, стратегические цели, имидж.

Главная задача – создание университета мирового уровня. Организационные и кадровые изменения – это только начало в деле. Проводимая в вузе политика, направленная на совершенствование потенциала вуза, позволила ему в последние годы существенно продвинуться в самых престижных международных рейтингах.

Именно поэтому работа по изучению организационного и кадрового потенциала современного университета очень актуальна. Ответом появилась новая книга, которая решает очень важные вопросы на современном этапе. Работа посвящена методологии и разработке форм и методов диагностики изучения организационного и кадрового потенциала вуза в самых различных его аспектах.

Это тем более важно, что современная наука невозможна без наукометрии. Именно этому и посвящена данная книга.

Ректор УрФУ

В.А. Кокшаров

ВВЕДЕНИЕ

В постсоветский период высшая школа выживала, развиваясь экстенсивным путем.

В условиях современного реформирования высшей школы произошли изменения ее структуры, выделились ведущие представители – федеральные университеты. В связи с этим возникла необходимость в принятии перспективных программ развития потенциалов вузов, которые должны стать центрами не только высшего образования в регионе, но играть большую научную и культурную роль, а в перспективе достичь мирового уровня.

Вступление России в Болонский процесс потребовало коренной перестройки высшего образования, что происходит в условиях смены социально-политических парадигм и идеологических и культурных приоритетов. В связи с этим в работе университетов широко используется мировой опыт высшей школы, опыт западной системы образования широко внедряется, иногда даже искусственно насаждается в российской системе образования, тогда как накопленный национальный опыт высшей школы не всегда востребован. Созданная в ходе реформы структурированная система высшей школы, включающаяся в себя национальные исследовательские, федеральные университеты, университеты с особым статусом, университеты, академии и институты, требует дифференцированного подхода в постановке перед ними образовательных и научных задач. Мы выступаем за дифференцированный подход в использовании как мирового, так и российского опыта в зависимости от стоящих перед вузом образовательных задач.

Университеты России должны стать участниками в реализации стратегии социально-экономического развития России до 2020 года. При этом развитие национальной системы образования является главным фактором в процессе управления формированием и повышением кадрового, научного и технического потенциала.

Наработанный УрФУ опыт проведения постоянного социального мониторинга потенциала вуза, с использованием международного и национального опыта будет способствовать разработке форм и методов диагностики потенциала вуза в самых различных его аспектах. Одним из важнейших условий опережающего становления инновационной деятельности Российского государства является интеграция науки в реальную экономику, целью которой должно стать повышение интенсивности и результативности научных фундаментальных и прикладных исследований.

На данный момент в учреждениях высшей школы существуют проблемы, такие как: разнаправленность и нескоординированность процессов развития модернизации структур университетов по причине их недостаточной изученности и отсутствия постоянного мониторинга в этой

сфере, слабая связь с потребностями реальной жизни, отсутствие методологии и методик изучения научно-исследовательского потенциала университета, корпоративной культуры, диагностика, анализ и решение которых позволит активизировать инновационную деятельность вузов и более адекватно интегрироваться в реальную экономику страны. Результатом этого будет повышение эффективности фундаментальных и прикладных исследований, проводимых вузом, превращение университетов из региональных в мировые научные центры по формированию специалистов нового уровня, отвечающих потребностям жизни, созданию новых конкурентоспособных разработок и технологий.

Работа направлена на решение методологических и методических проблем диагностики потенциала вуза, повышение объективности оценки и анализа организационных структур, культуры и процессов, применение комплексной оценки потенциала вуза, что поможет решению стратегических задач, поставленных обществом перед высшей школой.

Данная работа написана творческим авторским коллективом:

1 глава – Методологические и методические подходы к изучению потенциала университета – Е.В. Зайцева, А.К. Ключев;

2 глава – Диагностика организационных структур и процессов вуза – А.К. Ключев, С.В. Кульпин;

3 глава – Кадровый потенциал вуза: качественный и количественный анализ – Е.В. Зайцева, В.В. Запарий, Д.В. Шкурин;

4 глава – Корпоративная культура университета: оценка и измерение – Е.В.Зайцева, В.В. Запарий, Д.В. Шкурин.

Издание подготовлено при финансовой поддержке Института государственного управления и предпринимательства Уральского федерального университета имени первого Президента Б.Н. Ельцина (грант на издание коллективных монографий 2015 года).

1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ПОТЕНЦИАЛА УНИВЕРСИТЕТА

1.1. Методологические и методические подходы к изучению потенциала организации

Для того, чтобы более успешно сегодня работать на рынке, организации имеют в своем арсенале различные социальные, материальные и финансовые ресурсы. В современных условиях внутренние ресурсы организации выходят на первый план. Компании обращают вектор своего внимания не во вне: на изучение конкурентов, клиентов, посредников, поставщиков, внешней среды, а внутрь себя. На сегодняшний день все актуальнее становится подход, ориентированный на изучение своих внутренних возможностей, которые являются специфическими и уникальными для этой организации, его реализация позволяет более четко определить ее конкурентные преимущества и добиться успеха.

Процесс реформирования российской экономики с точки зрения развития и укрепления, делает необходимым решить проблему использования социально-экономического потенциала России, его компонентов на региональном уровне и уровне организации.

Состояние и эффективность потенциала организации детерминируют возможность ее социально-экономического роста. Структура потенциала организации требует нового подхода к ее управлению, и этот поход нам видится как системный. Актуальной целью здесь является оценка потенциала и ресурсов организации для достижения более эффективного их использования и распределения. Применяемые сегодня инструменты оценки социально-экономических факторов развития далеки от совершенства и разнородны. Отсутствие единой методологии изучения и методики проведения прикладных социологических и экономических исследований потенциала организации, мешает его эффективной реализации в социально-производственной деятельности. Реализация этой цели невозможна без использования теоретического и методического инструментария исследования и оценки социально-экономического потенциала.

Что же такое потенциал организации? В третьей четверти XX в. вышло значительное количество работ ¹, связанных с аспектами понятия «потенциал». В данных работах рассматривалось понятие потенциала,

¹ Экономический потенциал развитого социализма. / Под ред. Б.М. Мочалова М., 1982; Экономический потенциал Страны Советов. М., 1989; Основы экономического и социального прогнозирования / Под ред. В.Н. Мосина, Д.М. Крука М., 1985; Плышевский Б. Потенциал инвестирования. // Экономист, № 3, 1996; Фигурнов Э. Производственный потенциал - М., 1982; Самоукин А.И. Потенциал нематериального производства М., 1991; Проскуряков В.М. Самоукин А.И. Экономический потенциал социальной сферы: содержание, оценка, анализ. М., 1991; Гудушаури Г.В., Литвак Б.Г. Управление современным предприятием. М.: Экмос, 1998; Абалкин Л. Использовать интеллектуальный и экономический потенциал для будущего России. // Экономист. 1999, № 8; Агапов В. Управленческий потенциал // Российский экономический журнал. 1999. № 3

методики оценки, устанавливалась взаимозависимость потенциала с другими социально-экономическими категориями. Термин потенциал в этимологическом значении происходит от латинского *potentia* – сила, источники, возможности, средства, запасы, которые могут быть использованы для решения какой-либо задачи, достижения определенной цели, возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области².

Обратимся к трактованному термина потенциал, представленного в работе Т.Ф. Рябовой: «потенциал – совокупность имеющихся факторов производства, интеллекта, производственных резервов и возможностей, способных обеспечить выпуск высококачественных товаров, необходимых для удовлетворения всесторонних запросов различных категорий населения страны»³.

Интересным представляется подход к определению данного термина Т.Г. Храмовой: «потенциал – это не только и не просто количество ресурсов, но и заключенная в них возможность развития системы в заданном направлении»⁴.

Действительно, потенциал есть источник удовлетворения всесторонних запросов различных категорий населения страны, однако рассматривать в совокупности факторы производства, производственные резервы и возможности дифференциации их отличительных свойств вряд ли целесообразно⁵.

Потенциал организации в научной литературе рассматривается с различных точек зрения. Научный интерес к проблеме изучения потенциала организации убеждает нас сосредоточиться на анализе существующего теоретического материала. В сложившейся ситуации на сегодняшний день, актуальным становится формирование теории и разработка методов анализа потенциала социально-экономических систем. Реализовать это возможно через создание инструментов, позволяющих замерить и оценить материал организации с целью разработки системы стратегического планирования.

В современной социально-экономической научной литературе и отечественной, и зарубежной, не сложилось сколько-то устоявшегося и принятого всеми понятия «потенциал организации», не определена его структура, не закреплены методики его оценки.

Формирование и использование потенциала организации направлено на повышение эффективности деятельности организации с целью удовлетворения потребностей потребителя.

Как уже отмечалось выше, понятие потенциал особенно широко освещалось в научной литературе в конце XX в. В целом нами выделено три

² Современная энциклопедия / URL: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc1p/38418/%D0%9F%D0%9E%D0%A2%D0%95%D0%9D%D0%A6%D0%98%D0%90%D0%9B> (дата обращения: 01.07.2015)

³ Большой коммерческий словарь / под ред. Т.Ф. Рябовой. – М.: Война и мир, 1996. С.247

⁴ Храмова Т.Г. Методология исследования социально-экономического потенциала потребительской кооперации: дис... д-ра экон. наук. / Т.Г. Храмова Центросоюз РФ; СибУПК. – Новосибирск, 2002. 374 с.

⁵ См.: Ускова С.И. Экономический потенциал предприятия как основа предпринимательской деятельности / URL: http://www.science-bsea.bgita.ru/2006/ekonom_2006_2/uskova_ekonom.htm (дата обращения: 01.07.2015)

подхода к рассмотрению понятия «потенциал»: ресурсный, факторный и синергетический.

Рассмотрим ресурсный потенциал организации. Наряду с другими, в стратегическом и инновационном менеджменте реализуется ресурсный подход к управлению организацией. В рамках этого подхода происходит изучение и использования внутренних возможностей организации. Этот подход (англ. *Resource-based view*) к управлению – это подход к анализу организации с усилением внимания на уникальные ресурсы и компетенции организации⁶, с дальнейшим выделением наиболее значимых ресурсов и их использованием с целью формирования устойчивого конкурентного преимущества.

Представители первого направления исходят из того, что потенциал организации – это некоторый комплекс различных, но важных для развития и функционирования организации ресурсов. Этот подход реализуется главным образом экономистами и, вероятно, поэтому здесь рассматривается в основном экономические ресурсы организации и те, которые связаны непосредственно с технологиями и НИОКР.

Т.Н. Патрахина и С.В. Секриеру говорят о том, что, потенциал организации представляет собой не что иное, как совокупность ресурсов предприятия, необходимых для разработки и осуществления его стратегии. Сегодня стратегический потенциал классифицируется как два основных вида: пороговые возможности и возможности для конкурентного преимущества. Он так же делится на производственный, экономический, интеллектуальный, экспортный, человеческий, финансовый. Почти все определения в той или другой степени соответствуют ресурсам самой организации во внутренней, и ее возможностям во внешней среде. Но при этом, наличие ресурсов как базиса в образовании потенциала организации, не является гарантом достижения любых стратегических целей организации⁷. Таким образом, в данном случае, ресурсный потенциал является интегральной оценкой эффективности использования имеющихся в организации ресурсов для достижения целей организации.

Определение сущности потенциала организации детерминирует и подход к его оценке, а в дальнейшем и управлению им. Если рассматривать потенциал как комплекс ресурсов, то его изучение и оценка должна представлять собой набор количественных и качественных характеристик изучаемых объектов, полученных соответствующими эмпирическими методами.

Представители второго направления считают, что потенциал представляет собой систему факторов. Это трудовые факторы, т. е. индивиды с их способностями, умениями и навыками, социальные группы, структура организации, информация, распределение полномочий. И материальные

⁶ Barney J.B., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 1991, 17, (1). P. 99–120.

⁷ См.: Патрахина Т.Н. Стратегический потенциал организации: российский и зарубежный подходы // Молодой ученый. 2015. № 6. С. 442–444.

факторы, представляющие производственно-техническую структуру организации, такие как материальные ресурсы, средства и орудия труда, технологии.

Третьи специалисты оперируют тем, что, потенциал организации – это выражение некоторых совокупных ее возможностей для достижения каких-либо целей. Совокупность в данном случае состояние не постоянное, т. е. это не просто сумма используемых ресурсов, а некоторый синергетический эффект, который возникает от более умелого и удачного в данной ситуации сочетания этих ресурсов и различных структурных элементов.

Безусловно, потенциал организации необходимо рассматривать комплексно, как систему. Во всех определениях говорится о совокупности каких-либо возможностей, используемых для каких-либо целей. И конечно же потенциалом организации являются совокупные силовые возможности и способности организации.

С точки зрения достижения целей, потенциал организации можно рассматривать в двух направлениях. Первый, это фактический, достигнутый уровень использования возможностей организации или отрасли, он выражается в фактическом объеме продукции или услуг. Второй – перспективный потенциал. Он представляет собой потенциальные возможности организации, которые ей не достигнуты из-за нерациональной организации труда, управления, технологий и т. д.

Ряд исследователей приводят несколько определений с разными акцентами. Так, например, Б.М. Мочалов в своей работе «Экономический потенциал развитого социализма» предлагает три определения экономического потенциала и в целом считает, что «экономический потенциал следует рассматривать как: источник роста национального дохода и экономической мощи страны; результат развития производительных сил общества; показатель максимальных производственных возможностей отрасли, предприятий, объединений, ресурсов; средство удовлетворения общественных потребностей; важнейший фактор роста национального богатства страны; критерий оптимальности планов производства материальных благ, использования ресурсов и национального богатства»⁸.

Если говорить о потенциале, применительно к одной организации, то это понятие описывает не только производственные возможности, а как мы уже упоминали выше, интегральные способности и возможности хозяйствующего субъекта реализовывать их при рациональном использовании существующих ресурсов с целью удовлетворения потребностей потребителей и их формировании.

Потенциал предприятия в условиях рыночной экономики представляет собой познание и развитие социально-экономического потенциала организации и стремление так изменить свое внешнее окружение, чтобы экономический потенциал получил максимальную реализацию. Это

⁸ Цит. по: Степанов А.Я., Иванова Н.В. Категория «потенциал» в экономике. URL: <http://www.marketing.spb.ru/read/article/a66.htm> (дата обращения: 01.07.2015)

возможно только в процессе функционирования предприятия, что предполагает умение своевременно распознавать перемены, происходящие во внешней среде его деятельности, и целенаправленно воздействовать на нее, создавая условия, при которых оно лучшим образом использует свой социально-экономический потенциал.

Процесс реформирования российской экономики с точки зрения развития и укрепления, делает необходимым решить проблему использования социально-экономического потенциала России, его компонентов на региональном уровне и уровне организации.

Тема «потенциала организации» невозможна без рассмотрения закона синергии. В каждой организации существует множество элементов, которые составляют ее конкурентное преимущество – совокупный или конкурентный потенциал организации. Среди прочих, по функциональному признаку, мы можем назвать такие как: потенциал менеджмента, производственный, трудовой, организационный, инновационный, маркетинговый, логистический, потенциал жизненного цикла в организации, финансовый.

Остановимся более подробно на каждом из них.

Рассмотрим потенциал менеджмента организации. Если рассматривать менеджмент в контексте организации, то менеджмент – это сам *процесс управления*, со всеми его функциями, методами и средствами. Процесс менеджмента предполагает выполнение определенных функций. Таких, как прогнозирование, планирование, создание организационных структур, командование, координация, стимулирование (мотивация) деятельности, контроль и анализ. Для реализации той или иной функции применяют различные методы. Например, прогнозировать можно с помощью статистических и/или экспертных методов. Менеджмент объединяет различные составляющие управленческой деятельности в единое целое⁹. Исходя из представлений о менеджменте, определим показатели оценки потенциала менеджмента: эффективность использования инфраструктуры организации; коэффициенты эффективности использования основными и оборотными средствами и заемного капитала, эффективность использования рабочего времени сотрудниками и т. д.

Производственный потенциал представляет собой комплекс взаимосвязанных элементов, таких как производственное оборудование, технологии, научные заделы, инфраструктура организации, территория, проекты, организация производства, и выражается в реальном объеме выпущенной продукции, предоставленной услуги. Можно привести достаточно широкие и многочисленные критерии производственного потенциала: характер и эффективность использования производственных мощностей, производительность труда персонала, объем реализации продукции, оценка уровня обеспеченности оборотным капиталом, стоимость организации с учетом ее долговых обязательств, наличие и

⁹ См.: Орлов А.И. Менеджмент. М.: Изумруд, 2003. URL: http://www.aup.ru/books/m151/1_1.htm (дата обращения: 05.07.2015)

сформированность портфеля заказов, показатели использования материальных ресурсов (материалоемкость). Нередко в производственный потенциал входит и трудовой потенциал. рассмотрим последний отдельно.

Трудовой потенциал. Этот термин на сегодняшний день используют как экономисты, так и социологи, заменяя терминами: человеческий фактор, человеческий ресурс. Трудовой потенциал – элемент организации, который в динамике представляет собой постоянно развивающийся процесс, в котором нивелированы его латентные возможности и способности. Как всегда, остается актуальной задача изучения трудового потенциала в целях не только оценки имеющегося, но и обоснование методов его рационального использования. Основу трудового потенциала составляет кадровый потенциал трудовых ресурсов. Здесь представляется интересным знать не только и не столько каковы ресурсы, а каков объем накопленных резервов, на данный момент еще не используемых.

Анализ литературы по социологии и экономике труда показывает, что принято выделять некоторые компоненты трудового потенциала, такие как степень состояния здоровья, уровень развития творческого потенциала, организованность, активность, уровень образования, профессионализм, уровень квалификации, нравственность, ресурсы рабочего времени. Таким образом, трудовой потенциал организации – это некая совокупная оценка личностных и профессиональных возможностей кадрового состава организации на основе изучения потенциала работников и организации, выраженная в возможном количестве и качестве труда, которым располагает трудовой коллектив организации при существующем развитии производственных и сил, и отношений.

Анализ литературы по управлению персоналом показал, что в организации возможно выделить виды активности, направленные на развитие кадрового потенциала, на формирование человеческих ресурсов и их развитие. Выражаются они в таких видах управленческой деятельности как: планирование персонала организации, которому предшествует количественный и качественный анализ персонала и прогнозирование численности персонала или оценка будущих потребностей в человеческих ресурсах; подбор персонала, обор и прием его на работу из расчета потребности в кадрах; профессиональная ориентация и адаптация персонала, в том числе к системе организационных ценностей, наставничество молодых сотрудников; развитие человеческих ресурсов через мотивацию; оценка трудовых ресурсов – трудового потенциала работников, аттестация кадров; обучение персонала повышение квалификации, переподготовка, планирование его развития; создание условий для реализации программ социального развития организации. Эти задачи могут быть объединены в функциональные блоки системы управления персоналом и все вместе представлять собой сложную иерархически организованную систему.

Это логистический потенциал организации. Некоторые авторы¹⁰ синонимизируют его с понятием рыночный потенциал, другие¹¹, определяют его как производную от понятия «экономический потенциал», но в целом изучают его устойчивость, с точки зрения логистической концепции. Определим показатели логистического потенциала. Его характеристики носят несколько качественный характер, и зависят от специфики работы организации: сам процесс доставки продукции до потребителя и добавленная стоимость, возникающая при доставке продукции. Объем логистического потенциала, не константная величина, он серьезно подвержен изменениям, в отличие от других составляющих потенциалов организации.

Потенциал жизненного цикла организации. Организация за период своего существования проживает различные стадии своего развития – циклы, одни наиболее благоприятны с точки зрения дальнейшего развития бизнеса, другие менее, а на заключительных стадиях своего развития можно фиксировать отсутствие таковых предпосылок (см. рис. 1).



Показатели, которые учитываются при оценке: на этапе зарождения организации – показатели платежеспособности и финансовой устойчивости; на этапе роста – рентабельности, деловой активности, рыночной активности; на этапе зрелости – рентабельности, деловой активности и рыночной активности, на этапе спада – показатели платежеспособности и финансовой устойчивости, рентабельности, деловой активности.

¹⁰ См.: Белоусов А.Г., Стаханов О.А., Стаханов В.Н. Коммерческая логистика. Ростов-на-Дону, 2001. С.142–143

¹¹ См.: Скоробогатова Т.Н. Логистический потенциал предприятия сервиса // Вестник Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова. 2006. № 2. С. 86 – 93

¹² См.: Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. СПб., 2007. 384 с.

Далее, это организационный потенциал. Организационный потенциал – это совокупные возможности работников аппарата управления, выражаемые в объемах и видах работ, которые может выполнить руководство предприятия.

Основу организационного потенциала составляет культура организации – совокупность управленческого персонала, системы ценностей, систем и процедур. Эта часть организационного потенциала подвержена наиболее сильному воздействию со стороны выбранной стратегии фирмы.

Повышение организационного потенциала может быть достигнуто за счет совершенствования организационной структуры управления.

Сюда следует отнести и инновационный потенциал. Инновационный потенциал – это уровень готовности организации выполнить мероприятия, направленные на решение инновационных целей, инновационных проектов или программ инноваций. Инновационный потенциал величина не постоянная. Процесс деятельности организации влияет на объем инновационного потенциала. Инновационный потенциал может быть увеличен или уменьшен в процессе функционирования организации. Инновационный потенциал, с одной стороны, является элементов внутренней среды организации, а с другой, складывается за счет изменения его внутренней среды. Показатели, по которым возможно оценить объем инновационного потенциала, связан с внедрением или восстановлением инноваций в организации: абсолютное количество внедренных инновационных разработок или проектов за определенный период, совокупный объем инвестиций, затраченных на реализацию инновационных проектов, эффективность от реализации инноваций.

Так, с точки зрения структурного подхода Б.З. Милзнером¹³ выделены элементы организационного потенциала, такие как: руководители, структура, информация, системы и процедуры, технологические процессы, система ценностей.

В рамках диагностического подхода, Е.В. Попов в своей работе¹⁴ дает понятие и содержание потенциала организации с помощью экономических категорий. Рыночный потенциал – это совокупность средств и возможностей предприятия в реализации рыночной деятельности. Сущность рыночного потенциала он определяет как максимальную возможность использования предприятием всех передовых наработок в области маркетинга и предлагает для его изучения применить проблемно-аналитический подход, представив иерархическую структуру составляющих потенциала. Представив его в виде пирамиды, он определяет его составляющие: методические, человеческие, материальные, информационные ресурсы, определяя функциональную зависимость рыночного потенциала следующим образом:

¹³ Мильнер Б.З. Теория организации. М., 2012. С. 64

¹⁴ Попов Е.В. Рыночный потенциал предприятия. М., 2002. С. 41

$$\Pi = f_0 (\Pi_1, \Pi_2, \Pi_3, \Pi_4) \quad (1.1)$$

где Π_1 – методический потенциал;
 Π_2 – потенциал человеческих ресурсов;
 Π_3 – потенциал материальных ресурсов;
 Π_4 – потенциал информационных ресурсов.

Данный уровень представляется как крупный и представляет собой ресурсный уровень потенциала и это первый из пяти уровней потенциала организации.

Второй уровень, аспектный, может быть представлен в виде функции:

$$\Pi = f_1 (\Pi_a, \Pi_{\pi}, \Pi_k) \quad (1.2)$$

где Π_a – аналитический потенциал;
 Π_{π} – производственный потенциал;
 Π_k – коммуникативный потенциал.

Третий уровень потенциала – дивизиональный, описывает содержание потенциалов с точки зрения комплекса маркетингового инструментария, дивизионов комплекса маркетинга.

Четвертый уровень, методический, представляет собой зависимость потенциалов организации от различных методик применения маркетингового комплекса.

Пятый уровень потенциала, конкретизирующий, образован конкретными приемами и, методами и алгоритмами, образованными в мировой и отечественной литературе и практике. Численная оценка каждого из потенциалов позволяет производить оценку потенциала организации. Достаточно трудоемкой видится и процедура расчетов, тем более, что автором не приведены конкретные показатели, по которым будет происходить оценка.

Однако данный подход имеет некоторые трудности в реализации. Так, например, не совсем понятно, каким образом будет происходить оценка предложенных показателей, какие эксперты будут привлечены для этого.

Следующими авторами, В.П. Баранчевым, С.Г. Стрижовым потенциал организации (маркетинговый потенциал) рассматривается в комплексе трех подходов: циклического, системного и диагностического¹⁵.

Первый подход основан на циклической теории жизненного цикла продукта. Степень функций маркетинга, которые распределены по фазам и стадиям жизненного цикла продукции, характеризует потенциал компании. В системном подходе потенциал организации рассматривается как управление маркетинговыми ресурсами, функционирование организационного механизма маркетинга и способности для достижения желаемых результатов.

¹⁵ Бранчев В., Стрижов С. Анализ и оценка маркетингового потенциала // Маркетинг. 1996. № 5. С. 42–50

Диагностический подход авторы советуют использовать при отсутствии специалистов, ограничении в плане исследований, отсутствии или недостатка информации. Наиболее интересным с нашей точки зрения представляется анализ потенциала организации с точки зрения системного подхода, авторы выделяют состав элементов потенциала предприятия. Он равен усредненному потенциалу всех служб предприятия. Это такие как: ресурсы (персонал, материальная база, информационная база, финансовые ресурсы), жесткие элементы (стратегическое планирование, технологическое обеспечение, организационная структура), мягкие элементы (стиль управления, навыки персонала, корпоративная культура), использование и применение этих элементов приводят к результату, который выражается в принятии управленческих решений, экономическому и социальному результату.

Предложенная методология изучения потенциала организации имеет некоторые на наш взгляд недостатки. Авторами не конкретизированы показатели потенциала организации, не понятно, каким образом будет проводиться диагностический анализ, что ведет в свою очередь к невозможности оценки потенциала.

А.И. Долгов в своей работе¹⁶, реализуя ресурсный подход, предлагает использовать системный и многофакторный анализ потенциала организации. На этом основании вся внутренняя среда организации рассматривается как ресурсы развития организации. Он определяет направления анализа: кадры организации, их потенциал, квалификация, интересы и т. д.; организация управления организацией; производство, включая организационные, технологические характеристики, НИКР; финансы организации; маркетинг; организационная культура.

В рамках результативного подхода, такими авторам как С.В.Бесфамильная и А.А. Рожков¹⁷ проведена оценка потенциала предприятия с помощью применения интегрального показателя организационного потенциала и, в отличие от предыдущих авторами была предпринята попытка применения методики определения весомости показателей изучаемого потенциала, это такие показатели как реклама, объем продаж, доля рынка, конкуренты, портфель заказов. Предложенная методика достаточно проста в применении, но как раз вес показателей в общей их совокупности для разных организаций не может быть универсальным, значит применительно к другим организациям, данная методика не адаптирована и ее применение может привести к необъективной оценке.

Представляется интересным и стоимостный или оценочный подход¹⁸ специалистов по корпоративному менеджменту и предпринимательству в работе «Корпоративный менеджмент». Они приводят косвенные оценки

¹⁶ Долгов А.И., Прокопенко Е.А. Стратегический менеджмент. М., 2008. С.73–106

¹⁷ Бесфамильная С.В., Рожков А.А. Организация мониторинга системы воспроизводства рабочих мест, созданных по программам местного развития в углепромышленных регионах. М., 2002. № 3. URL: <http://www.ugolinfo.ru/arch0203.html> (дата обращения: 01.07.2015)

¹⁸ Корпоративный менеджмент. Справочник для профессионалов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. М., 2003. С.65–67

потенциала компании, такие как, индекс удовлетворенности покупателей, доля новых продуктов в портфеле продукции, доля затрат на обучение персонала, доля затрат на НИОКР. Наряду с этим для определения потенциала компании они предлагают определить стоимость компании и бизнеса. Стоимость бизнеса можно определить по трем составляющим: доходность, риск и будущая перспектива компании. Данный подход основывается на оценке стоимости организации и бизнеса, но процедура оценки предполагает поиск различного вида стоимости и производится на основе: общей характеристики предприятия, доли акционеров в капитале, финансовой информации о предприятии, активов и обязательств предприятия, характеристике отраслей, оценки экономических факторов, оценки состояния рынка капиталов, данных о прошлых сделках с участием оцениваемого предприятия и т. д. С точки зрения определения стратегии, авторы предлагают проводить анализ потенциала компании в функциональном разрезе, где объектами анализа будут следующие компоненты: продукты, производство, исследования и разработки, сбыт, персонал, финансы. Для оценки потенциала она рекомендуют различные методы анализа: через жизненный цикл продукции, с помощью кривых опыта, на основе портфельных матриц, посредством сценариев будущего, путем моделирования взаимосвязи стратегических факторов успеха.

Однако данный подход имеет некоторые недостатки. Так, например, не совсем ясно, кто будет экспертами, каков будет процесс по трудоемкости, как будет происходить оценка предложенных показателей.

Интересной представляется работа отечественных авторов¹⁹, которые рассматривая потенциал организации, характеризуют его, как объем накопленных ресурсов и максимально возможным объемом производства материальных благ и услуг, которых можно достичь в перспективе при оптимальном использовании имеющихся ресурсов. Они считают, что потенциал принимает как натурально-вещественную (основные производственные фонды, оборотные средства, людские ресурсы, природные ресурсы), так и стоимостную форму (совокупная стоимость затрат прошлого труда в виде основных производственных фондов и материальных затрат, а также затрат живого труда, плюс стоимостная оценка природных ресурсов).

Авторами рассматривается научно-технический потенциал, под которым они понимают совокупность ресурсов, которыми располагает социально-экономическая система для развития знаний о природе и обществе и для материализации этих знаний в виде новой технологии, продукции, услуг, прогрессивных форм, средств и методов организации управления общественным производством. Он объединяет накопленные знания людей, ими владеющих, и условия реализации этих знаний, т. е. высшую школу они относят к системам с научно-техническим потенциалом. По мнению указанных авторов, научно-технический потенциал включает в себя

¹⁹ См.: Экономический потенциал развитого социализма / Под. ред. Б.М. Мочалова. М., 1982. С. 10

кадровый, материально-технический, информационный и организационно-управленческий элементы, исключая их этого списка финансовый элемент.

Также ими определены признаки научно-технического потенциала как системы, это такие как: наличие подсистем с явно выраженными локальными свойствами, которые в своей совокупности и образуют большую сложную систему; иерархическая структура системы; целенаправленность и управляемость системы научно-технического прогресса, т. е. наличие у системы общей цели и общего назначения, задаваемых и корректируемых в системах более высокого уровня (например, потенциал государства в целом); большой размер системы, а значит большое число частей системы и элементов, входов, и выходов, разнообразие выполняемых функций; сложное поведение (сложные переплетающиеся взаимосвязи между элементами системы научно-технического потенциала, включая обратные связи, приводят к тому, что изменение параметров одной частей вызывает изменение параметров других частей и элементов потенциала, причем многие изменения носят стохастический характер, усложняя процесс планирования и управления системой научно-технического потенциала); наличие одновременно нескольких структур у системы научно-технического потенциала (например организационная, технологическая или по функциональному уровню: научная, техническая, производственная, социальная, экономическая); невозможность описания системы научно-технического потенциала на одном «языке», необходимость использования спектра «языков» для анализа отдельных ее подсистем. Авторы утверждают, что для изучения больших сложных систем необходимы специальные методы анализа, такие методы существуют в рамках системного анализа²⁰.

В работе говорится о том, что перспективным направлением целенаправленного комплексного изучения научно-технического потенциала и повышения эффективности его использования, дающим возможность решить выявленные проблемы научно-технического потенциала, является применение программно-целевого подхода, об успешном его применении при решении разнообразных проблем развития научно-технического потенциала и повышения эффективности его использования. Программно-целевой подход охватывает все стадии воспроизводственного цикла экономических процессов или жизненного цикла технических систем.

Рассмотрение и планирование всех этапов жизненного цикла технических систем необходимы для отбора наиболее экономичных решений по использованию научно-технического потенциала. Они считают, что программно-целевой подход исходит не из прямой увязки целей и ресурсов, а из их увязки через систему мероприятий – комплексных программ, характеризующих процессы преобразования ресурсов для решения целевых задач²¹.

²⁰ См.: Экономический потенциал развитого социализма. С. 136–152

²¹ Там же. С.149

Авторы данной работы отмечают экстенсивный путь развития науки и высшей школы и отмечают недостаточно эффективное использование научно-технического потенциала высшей школы, называя следующие причины²²:

- В тематике хоздоговорных работ не преобладают крупномасштабные комплексные исследования, нередко фрагментарные «диссертательные» и случайные темы;

- исследования часто непосредственно не связаны с учебным процессом, поэтому он совершенствуется медленно;

- привлекаемые к исследованиям студенты иногда чрезмерно долго используются на подготовительных, оформительско-графических и машинописных работах;

- допускается существование научных пустоцветов – мелких научных подразделений, не имеющих достаточно квалифицированных кадров и современного оборудования, длительное время; не дающих эффективных результатов;

- не решена проблема единообразной, достаточно корректной и объективной оценки новизны исследований и разработок, что подчас приводит к «перепроизводству публикации», а не к «взрыву идеи»;

- не создана межотраслевая методика оценки экономической эффективности исследований и разработок;

- методология системного анализа эффективности управления исследованиями и разработками разработана недостаточно; порой слишком много времени проходит от завершения научных работ до практической реализации их результатов.

Еще на Всесоюзном совещании заведующих кафедрами общественных наук М.А. Суслов говорил: «Необходимы комплексная разработка экономических, социальных, политических, юридических, организационных и других мероприятий, направленных на усиление контроля за мерой труда и мерой потребления, более строгое соблюдение единства интересов общества, коллектива и личности»²³.

«Потенциал вузов страны – важнейшая часть ее научно-технического потенциала, обладающая уникальными особенностями: в вузах работают высококвалифицированные ученые всех отраслей знания; вузы постоянно обновляются благодаря притоку талантливой молодежи; они могут эффективно проводить как комплексные междисциплинарные, так и комплексные межотраслевые исследования»²⁴.

В рамках рассмотренных подходов, на основе проведенного анализа, можно утверждать, что присутствуют интересные подходы к оценке существующего потенциала организации, но анализ их показал, что они имеют некоторые недостатки. Например, видится актуальной проблема

²² Там же. С.140–143

²³ Суслов М.А. Высокое призвание и ответственность. Речь на Всесоюзном совещании заведующих кафедрами общественных наук 14 октября 1981 г. // Коммунист. 1981. № 16. С. 4

²⁴ Экономический потенциал развитого социализма. С. 144

интерпретации полученных результатов в связи с тем, что в искомой литературе отсутствуют критерии, позволяющие оценить размер потенциала организации. Таким образом, можно подвести итог нашего анализа: несмотря на глубину и разнообразие авторских методик, в рамках обозначенных подходов, направленных на оценку потенциала организации, они имеют как свои достоинства, так и свои недостатки. Выбрать универсальную, устраивающую всех, применимую к любому типу организаций, различных форм хозяйствования, невозможно. Огромное влияние на выбор методики оценки потенциала организации оказывает не только специфика деятельности предприятия, но и цель исследования, размеры организации, уровень доступности информации и др.

Таким образом, проведенный анализ подтверждает необходимость формирования комплексной методики, учитывающей специфику изучаемой нами организации, актуализирующей группы составляющих потенциала образовательной организации, оказывающих максимальное влияние на его формирование и развитие, с одной стороны. С другой, методика должна умело сочетать количественные и качественные методы исследования, быть понятной и наименее трудоемкой.

1.2. Структура потенциала вуза

Любая организация является сложной совокупностью большого количества взаимосвязанных элементов. Наиболее важными из них являются: система управления, структуры, системы и процедуры, технологические процессы, информация, квалификация и способности персонала и системы ценностной ориентации²⁵.

Набор указанных элементов представляет собой потенциал организации, который определяется как совокупность многообразных ресурсов – источников, возможностей, средств, ключевых компетенций, - которые могут быть использованы для решения какой-либо задачи, достижения определенной цели организации.

Применимо к потенциалу организации рассматривают экономический, рыночный, производственный, трудовой, интеллектуальный, научно-технический, инновационный и другие потенциалы. Многоаспектность понятия «потенциал» объясняется разнообразием объектов, к которым оно применяется. Главное, что объединяет разные потенциалы, состоит в том, что практически все они содержат некую совокупность возможностей или способностей в той области, где применяется то или иное определение²⁶.

Применительно к организациям сферы образования при проведении оценки потенциала в качестве основных единиц анализа рассматривают: материально-технические и финансовые ресурсы; компетенции и

²⁵ Мильнер Б.З. Теория организации. М., 2000. С. 127

²⁶ См.: Рахлин К.М., Серова О.Ю. Потенциал организации как основа ее конкурентоспособности. URL: <http://quality.eur.ru/MATERIALY9/potencial.htm> (дата обращения: 01.07.2015)

квалификацию персонала; информационные ресурсы; управленческие способности.

К *материально-техническим ресурсам* относится все недвижимое и движимое имущество вуза, которое находится в его собственности или передано ему в оперативное управление (земля, здания и сооружения, оборудование и др.).

К *финансовым ресурсам* относятся все источники финансирования: средства федерального бюджета; средства окружного и местных бюджетов; внебюджетные источники, в т. ч. средства образовательного учреждения, заработанные при выполнении научных, образовательных, консалтинговых и иных проектов по заказам хозяйствующих субъектов, привлеченные средства отечественных и зарубежных инвесторов, фондов и общественных организаций; эндаумент.

Кадровый потенциал формируют квалификационные и компетентностные характеристики персонала.

Информационные ресурсы образовательного учреждения могут включать:

1. интегрированную систему информационного обеспечения деятельности образовательного учреждения,

2. информационные ресурсы для использования в учебном процессе, научной работе и управлении:

а) образовательные ресурсы, в т. ч.:

- учебные ресурсы;
- учебно-методические ресурсы;
- организационно-методические ресурсы;
- ресурсы по состоянию материальной учебной базы и ее

дальнейшего развития и т. д.;

б) научно-исследовательские ресурсы, в т. ч.:

- собственные ресурсы по НИР;
- внешние ресурсы по НИР;
- ресурсы по научному оборудованию и т. д.;

в) административно-управленческие ресурсы, в т. ч.:

- ресурсы по кадровому обеспечению;
- общие ресурсы по учету и хранению материальных ценностей;
- ресурсы по внутреннему и внешнему документообороту и т. д.;

г) финансово-экономические ресурсы, в т. ч.:

- ресурсы по бухгалтерскому учету и финансовому контролю;
- ресурсы по бюджетному финансированию;
- ресурсы по средствам, полученным от предпринимательской и иной

приносящей доход деятельности и т. д.;

д) прочие ресурсы.

К *управленческим ресурсам* относят применяемые в учреждении технологии управления, т. е. способности достигать объединения труда людей новым, потенциально более эффективным способом, и обеспечивать эффективное функционирование основных технологических процессов

(образовательного, научно-исследовательского, процесса интеграции в мировое научно-образовательное пространство и т. д.).

1.3. Подходы к оценке потенциала образовательных учреждений

Для проведения оценки потенциала образовательных учреждений применяются количественные и качественные методы, выбор которых определяется целью исследования.

1.3.1. Количественные методы оценки потенциала образовательных учреждений

Реализация количественных методов оценки потенциала образовательных учреждений опираются на использование показателей, позволяющих определить место оцениваемого учреждения в системе образования и науки, оценить системность и результативность его деятельности, направленной на повышение качества целевой подготовки кадров и выполнение эффективных научно-технологических разработок в интересах формирования инновационной экономики региона.

Данные методы активно использовались при оценке потенциала учреждений при проведении конкурсов Министерства образования и науки РФ в рамках Приоритетного национального проекта «Образование». Они реализуются: при организации конкурса учреждений, внедряющих инновационные образовательные программы; в конкурсе университетов, в отношении которых устанавливается категория "национальный исследовательский университет"; при реализации проекта развития сети федеральных университетов; а также при проведении ряда других конкурсов и оценки эффективности образовательных учреждений.

Реализация данных проектов позволила получить значительный методический и практический опыт оценки потенциала университетов по следующим направлениям:

Оценка инновационного потенциала

Так существующее состояние инновационного потенциала вуза может оцениваться по следующим группам показателей. Таких как: эффективность научной и инновационной деятельности; эффективность подготовки кадров для инновационной образовательной деятельности и экономики; интеллектуальный потенциал высшего учебного заведения; поддержка инновационной деятельности материальной и информационной базой. Используя методику проведения экспертизы заявок, представленных на конкурсный отбор образовательных учреждений высшего профессионального образования, внедряющих инновационные образовательные программы (<http://mon.gov.ru/pro/pnpo/vuz/2401>), можно определить интегральные характеристики существующего состояния инновационного потенциала высшего учебного заведения.

Оценка научного потенциала

Особенность оценки научного потенциала вуза при проведении конкурса на звание национального исследовательского университета состояла в использовании показателей, которые позволяют проследить системность реализуемых мер по целенаправленному формированию и развитию в его структуре подразделений, осуществляющих проведение научных исследований по актуальным научным направлениям и подготовку кадров для высокотехнологичных секторов экономики.

Оценка совокупного потенциала

В проекте развития сети федеральных университетов использовались показатели существующего совокупного потенциала учреждений, которые входили в состав реорганизуемого образовательными учреждениями (ОУ). Оценивалось суммарное число сотрудников и студентов объединяемых вузов, количество факультетов, институтов, кафедр. Анализировались показатели общего числа образовательных программ, направлений и специальностей, также отдельно приводились данные по реализации программ бакалавриата, магистратуры, дополнительным образовательным программам. Оценка научного потенциала включала данные о количестве диссертационных советов, численности аспирантов, число защищенных диссертаций.

Одним из значимых элементов информационного обеспечения образовательного процесса и научных исследований являются научные библиотеки. Поэтому характеристика библиотечных фондов также является важным показателем совокупного потенциала объединяемых вузов.

Большое значение для обеспечения образовательного и исследовательского процесса характеризуется наличием развитой инфраструктуры, данные о которой также включились в оценку совокупного потенциала реорганизуемого ОУ.

Оценка экономического потенциала

Обобщенная оценка экономического потенциала ОУ может проводиться на основе укрупненных показателей, отражающих основные характеристики функционирования вуза и влияния на них показателей развития региона, где расположено ОУ.

Оценка экономического потенциала вузов может производиться на основе следующих показателей²⁷ функционирования: доля студентов, обучающихся с полным возмещением затрат (показатель, определяющий наличие у вуза опыта привлечения внебюджетных средств от образовательной деятельности); размер учебных площадей в расчете на одного студента (показатель, определяющий возможности расширения в вузе образовательной деятельности); доля докторов и кандидатов наук в общей численности профессорско-преподавательского состава (ППС) (показатель, определяющий качество и престижность обучения); численность студентов,

²⁷ Прогноз развития высшего образования в России: 2009–2011 гг. / Под ред. Т.Л. Клячко М. 2009. 404 с.

приходящихся на одного преподавателя (показатель, определяющий качество и эффективность образовательного процесса).

Важно финансирование образовательных учреждений. Следует обратить в том, какова: доля внебюджетных средств в общем объеме финансирования (показатель экономической устойчивости вуза); показатели развития региона (показатели, отражающие уровень дохода населения региона, в котором располагается оцениваемое ОУ и перспективы изменения платежеспособного спроса на услуги, в том числе на услуги образования); каков уровень валового регионального продукта (ВРП) в расчете на душу населения; соотношение среднедушевых доходов и прожиточного минимума.

Обобщенный перечень показателей, по которым может проводиться оценка потенциала реорганизуемых образовательных учреждений, представлен в ПРИЛОЖЕНИИ 1.

Статистической основой использования количественных методов оценки потенциала образовательных учреждений может послужить официальная статистическая информация о деятельности высшего учебного заведения, запрашиваемая Министерством образования и науки Российской Федерации (форма 3–НК и финансовая отчетность вузов) (<http://mon.gov.ru/>).

Кроме того, источниками получения информации об учреждении могут стать: аккредитационные показатели вуза (по данным Национального аккредитационного агентства в сфере образования <http://www.nisca.ru/>); отчетные данные, направляемые в Федеральную службу по надзору в сфере образования и науки (<http://www.obrnadzor.gov.ru/>); данные Федеральной службы по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам (Роспатент – <http://www.rupto.ru/>); официальные документы вуза, выраженные на сайтах; данные мониторинга экономики образования, осуществляемого Государственным Университетом – Высшей Школой Экономики по поручению Министерства образования и науки Российской Федерации (<http://education-monitoring.hse.ru/>); материалы статистических сборников «Индикаторы образования» и «Индикаторы науки», статистическом ежегоднике «Образование в Российской Федерации» и ряд других.

1.3.2. Качественные методы оценки потенциала Вуза

Качественные методы оценки потенциала Вуза, как правило, дополняют количественную оценку и способствуют более точному измерению потенциала на основе полученных объяснений и интерпретации фактов и событий. Качественные методы оценки используют широкий спектр методик: интервью, наблюдений, моделирования ситуаций и игр, контент-анализа и ряда других.

В число актуальных методик оценки потенциала входят такие, как:

Оценка потенциала ресурсов и способностей как источников конкурентных преимуществ

Основным инструментом для анализа ресурсов и способностей организации как источников конкурентных преимуществ является модель VRIO, предложенная Дж. Барни²⁸.

Модель представляет собой простую схему анализа ресурсов и способностей фирмы, состоящую из четырех вопросов. Согласно данной модели все ресурсы и способности оцениваются бинарно («Да»/«Нет») по четырем параметрам (в указанном порядке): ценность (V), редкость (R), невозпроизводимость (I), организованность (O) (см. табл. 1).

Таблица 1

Схема классического VRIO-анализа²⁹

V	R	I	O	Последствия для конкурентной позиции организации	Экономические результаты
Нет	-	-	Нет	Конкурентная слабость	Ниже среднего
Да	Нет	-		Конкурентный паритет	Средние
Да	Да	Нет		Временное конкурентное преимущество	Выше среднего
Да	Да	Да	Да	Устойчивое конкурентное преимущество	Выше среднего

При этом при ответе «Нет», т. е. при отсутствии у анализируемого ресурса некоторого свойства (например, редкости) наличие последующих свойств уже не проверяется.

Value (ценность): позволяют ли фирме ресурсы и способности использовать внешние возможности и нейтрализовывать угрозы.

Rareness (редкость): сколько конкурентов обладают аналогичными ресурсами и способностями.

Instability (воспроизводимость): насколько кому-либо, не обладающему аналогичными ресурсами и способностями, сложно получить к ним доступ.

Organization (организованность): в полной ли мере фирма извлекает экономические выгоды от обладания этих ресурсов и способностей (задействует их для реализации своего конкурентного потенциала).

И. Солодухин и М. Рахманова предложили модификацию данной модели, позволяющую получать количественные оценки степени устойчивости конкурентного преимущества, основанного на обладании ресурсом или способностью³⁰.

Предлагаемая модификация состоит в оценке ресурсов и способностей с точки зрения каждой отдельной группы заинтересованных сторон (общество, студенты и т. д.) по каждому из четырех свойств по 10-ти бальной шкале и дальнейшем сведении их к одному количественному показателю. При этом «0» будет

²⁸ Barney J.B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Prentice-Hall: Upper Saddle River, NJ, 2002

²⁹ Там же

³⁰ Солодухин К.С., Рахманова М.С. Модель оценки конкурентного потенциала ресурсов и способностей вуза как стейкхолдер-компании // Вестник УГТУ-УПИ. 2009. № 3. С.133–139

означать полное отсутствие свойства (например, некоторый ресурс абсолютно не редок или очень легко воспроизводим), значение «10» будет, наоборот, свидетельствовать о наличии свойства в полном объеме (ресурс абсолютно редок, очень ценен или практически невозпроизводим).

Оценка управленческого потенциала (эффективности институционального менеджмента)

Чтобы оценить эффективность институционального менеджмента в основных производственных процессах (направлениях деятельности) – образовательном, научно-исследовательском, процессе интернационализации, процессе взаимодействия с региональным сообществом и других – необходимо дать определение той деятельности или тех процессов, которые будут описываться. Необходимо дать краткое определение по каждому направлению деятельности, а также сформулировать те аспекты этой деятельности, которые важны с точки зрения оценки ее эффективности. Они будут некими критериями, задающими направление и области задач для постоянного совершенствования.

В задачи оцениваемого образовательного учреждения будет входить предоставление полной исчерпывающей информации по тем аспектам рассматриваемых направлений деятельности, по которым, с точки зрения вузов, у них существуют инновационные управленческие наработки, достигнуты весомые результаты. По результатам экспертного анализа собранных анкет выставляются баллы, характеризующие степень развития инновационных управленческих подходов в каждом направлении деятельности:

0 баллов – инновационной деятельности в этом направлении не ведется, нет интересных управленческих наработок, существенных результатов не достигнуто;

1 – 4 баллов – в вузе имеются отдельные попытки использования инновационных подходов, однако заметных результатов не достигнуто;

5 баллов – имеется опыт использования инновационных подходов, достигнуты заметные результаты по повышению эффективности деятельности в данном направлении;

6 – 9 баллов – в вузе имеется опыт использования инновационных подходов, достигнуты заметные результаты по повышению эффективности данного направления деятельности; у руководства вуза имеется стремление к развитию инновационных подходов в организации данного направления деятельности и совершенствованию процессов на всех уровнях;

10 баллов – по данному направлению в вузе внедрены уникальные управленческие инновационные разработки, ведется непрерывная работа по совершенствованию данного процесса, имеется целостность видения и системность происходящих перемен как со стороны руководства, так и со стороны трудового коллектива.

Оценка организационного потенциала вуза

Представляет собой исследование организационной культуры, систем управления и подчинения, процесса принятия решений, соответствия

организационной структуры задачам ОУ, а также общего потенциала организации. Основными методами сбора информации являются такие как анализ организационных документов и политик, интервью с сотрудниками и опросы, интервью с представителями администрации, анализ внутренней отчетности, организационной структуры и системы подчинения, изучение кадровых документов.

В табл. 2 представлены некоторые области исследования для оценки организационного потенциала, а также источники необходимой информации. Детальные вопросы для оценки должны разрабатываться под конкретный объект исследования в зависимости от целей исследования.

Таблица 2

Возможные области организационного исследования и источники информации

Область исследования	Ключевые вопросы	Источники информации
Организационная структура	<ul style="list-style-type: none"> - Тип организационной структуры - Каким образом организационная структура поддерживает стратегию ОУ? - Как обеспечивается взаимодействие подразделений? - Каким образом выстроена система отчетности? 	Организационный чарт, интервью с представителями администрации ОУ, стратегический план ОУ
Принятие решений и контроль	<ul style="list-style-type: none"> - Каким образом принимаются стратегические решения? Операционные? - Как можно охарактеризовать стиль принятия решений руководителями? - Какие системы действуют для контроля выполнения решений? - Сколько времени занимает принятие решений? 	Интервью с представителями администрации и руководителями подразделений, анализ организационных политик
Функциональный анализ	<ul style="list-style-type: none"> - Каков основной функционал подразделений? - Есть ли повторение функционала или не соответствие заявленного функционала реальному? 	Анализ документов подразделений, должностных инструкций, интервью с руководителями подразделений и сотрудниками
Организационная культура	<ul style="list-style-type: none"> - Каковы основные ценности? - Каковы ключевые отличия культур? 	Интервью, опросник по оценке организационной культуры
Эффективность вспомогательных подразделений	<ul style="list-style-type: none"> - Есть ли данные по удовлетворенности работой вспомогательных подразделений? - Соотношение числа сотрудников вспомогательных подразделений к общему количеству персонала 	Внутренние отчеты по удовлетворенности, опрос внутренних клиентов, интервью с руководителями и сотрудниками вспомогательных подразделений

Оценка организационной культуры вуза

Организационная культура представлена в ряде аспектов работы организации в символике, средствах коммуникации, негласных нормах, историях, рассказываемых сотрудниками друг другу, а также в дизайне помещений и манере одежды персонала.

Важная характеристика функциональной и эффективной культуры – это ее соответствие стратегии университета. Поэтому исследование культуры

также направлено на анализ того, каким образом текущие ценности будут способствовать достижению стратегических целей. Организационная культура также тесно связана с кадровыми практиками организации, в особенности с системами вознаграждения и оценки кадров результативности работы. Сбор информации об организационной культуре наиболее целесообразно проводить с помощью опросников.

Они, как правило, позволяют собрать информацию о следующих аспектах организационной культуры: основные ценности и философия организации; понимание миссии и стратегии; управленческие практики и лидерство в организации; организационные нормы, включая принятие решений, нормы общения; желаемая культура.

Оценка человеческого капитала вуза

Особенностью вузов как организаций является высокая значимость для эффективности их работы человеческого потенциала. В этой связи, проблема оценки человеческого капитала является одной из самых главных в практике исследования потенциала университета.

Важнейшим аспектом кадрового аудита является оценка потенциала имеющегося человеческого капитала (см. табл. 3). Необходимо определить ключевых сотрудников, для удержания которых будут в дальнейшем разработаны специальные программы. Для принятия решения о списке ключевых сотрудников будет полезно рассмотреть результаты годовой оценки результативности. Интервью с руководителями также может помочь идентифицировать ключевой персонал. Более объективными могут быть показатели деятельности научно-преподавательского и руководящего состава, например, количество публикаций, полученные гранты, количество учебной нагрузки, отзывы студентов и т. д.

Таблица 3

Возможные области исследования кадровой функции и источники информации

Область исследования	Ключевые вопросы	Источники информации
Развитость кадровых практик	-Какие направления кадрового менеджмента представлены? Согласно документам и реально -Разработанность регламентирующих документов и политик	Анализ кадровых документов, интервью с руководителями службы и сотрудниками
Сферы деятельности кадровой службы	Какое количество сотрудников занимается данными видами деятельности? Какой процент рабочего времени тратится на данный вид деятельности? - подбор, найм и удержание персонала - оценка и вознаграждение - обучение и развитие - кадровое администрирование -стратегическое консультирование руководству ОУ	Интервью с руководством, сотрудниками и администрацией УО, анализ должностных инструкций

Продолжение таблицы 3

Анализ основных практик управления человеческим капиталом:		
Практики приема на работу, удержания и увольнения персонала	<ul style="list-style-type: none"> - Как определяются потребность в персонале? - Как происходит процесс подбора и найма? Какие методы используются для идентификации кандидатов? - Статистика по увольнениям и процедура увольнения 	Интервью, изучение должностных инструкций, изучение регламентирующих документов
Практики оценки результативности и вознаграждения	<ul style="list-style-type: none"> - Каковы критерии оценки результативности? Рейтинги результативности? - Практики пересмотра вознаграждения? Система разрядов? 	Система разрядов и уровень оплаты труда, формы по оценке результативности, регламентирующие документы
Область исследования	Ключевые вопросы	Источники информации
Обучение и развитие персонала	<ul style="list-style-type: none"> - Какие программы доступны сотрудникам? - Каковы критерия участия? - Сколько сотрудников поучаствовало в программах обучения и развития? 	Интервью, изучение программ
Юридические и бухгалтерские аспекты управления персоналом	<ul style="list-style-type: none"> - Соответствуют ли кадровые практики и решения юридическим нормам? - Выполняются ли правила отчетности? - Соответствует ли документация нормам? 	Анализ кадровых документов, интервью ответственных лиц касательно практик

Помимо идентификации ключевых сотрудников, важно определить каких знаний и навыков недостаточно в ОУ для дальнейшего развития. Это необходимо для того, чтобы разработать план потребности в найме персонала на следующих этапах развития вуза.

Основными критериями выбора источников информации являются доступность и простота. В практике изучения потенциала университетов, как правило, используются следующие источники информации: сайт ОУ и другие открытые источники информации. Наполненность сайта сама по себе может служить диагностическим признаком зрелости университета и отлаженности бизнес-процессов; публикуемые в открытом доступе отчеты о деятельности университета; предлагаемые академические программы и курсы; преподавательский состав: разнообразие дисциплин, научная активность, процент докторов и кандидатов наук; показатели учебной деятельности: количество студентов, трудоустройство студентов; показатели исследовательской деятельности: количество публикаций, исследовательские гранты, успешно завершённые проекты, количество патентов.

Сюда относится и сам организационная структура учреждения, которая отражена в: информации о ключевых сотрудниках администрации. Может быть доступна как в СМИ (например, выступления или интервью с высшими должностными лицами, так и на основном сайте университета); история ОУ: дата основания, каким образом развивался данный университет, есть ли история успешного партнерства с другими ОУ; маркетинговые и рекламные материалы университета; репутация университета в средствах массовой информации; отзывы партнеров ОУ о совместной работе (результатах работы); рейтинги Министерства образования и науки.

2. ДИАГНОСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР И ПРОЦЕССОВ ВУЗА

2.1. Внешние вызовы и направления совершенствования систем управления вузами

Высокая динамика внешних процессов является сегодня очевидной и устойчивой характеристикой деятельности высшей школы. Адаптация к постоянно меняющейся внешней среде является минимальной задачей для вузов. Вузы-лидеры должны ориентироваться на опережение, реализовывать упреждающие программы своей деятельности. В этой связи, ключевым требованием для вузов и их систем управления становится способность к саморазвитию, гибкости, адаптивности. Новые вызовы внешней среды, обуславливающие необходимость повышения качества управления с опорой на целый ряд современных управленческих технологий, носят системный характер и формируются во всех ключевых сферах: экономике, политике, социуме и технологиях.

Важным фактором изменения внешней среды является нарастание конкуренции за ограниченные ресурсы между вузами. Сокращение идет практически по всем видам ресурсов: из-за демографических проблем сокращается контингент выпускников школ; показал свою конечность преподавательский ресурс, плохо пополняющийся в последние годы из-за неконкурентоспособности зарплат в высшей школе с некоторыми другими секторами экономики; финансовая поддержка образования все в большей степени будет осуществляться на основе проектного и конкурсного финансирования.

Все эти обстоятельства диктуют вузам необходимость разработки и принятия долгосрочных мер, обеспечивающих конкурентные преимущества в борьбе за ресурсы.

Институциональная сфера развития высшей школы за последние годы характеризуется возможностями разнообразных траекторий развития вуза. Новыми (а иногда и из области хорошо забытого старого) стали такие модели развития как вузы-заводы, развивающие в своей структуре наукоемкие и инновационные производства и технопарки; вузы, имеющие сходство с вертикально интегрированными холдингами по включению в свою структуру подразделений от детского сада до институтов переподготовки и послевузовского образования; вузы, поддерживающие бизнесы в сфере услуг; вузы-интеграторы системы образования на территории, вузы-научные учреждения и ряд других. Множественность моделей развития ставит руководителей вузов перед проблемой выбора своего уникального пути дальнейшего развития³¹.

³¹ Кузьминов Я.И., Семенов Д.С., Фрумин И.Д. Структура вузовской сети: от советского к российскому «мастер-плану» // Вопросы образования. 2013. № 4. С. 8–63; Титова Н.Л. Путь успеха и неудач: стратегическое развитие российских вузов. М., 2000; Князев Е.А., Дрантусова Н.В. Институциональная динамика в российском высшем образовании: механизмы и траектории // Университетское управление:

Существенной новацией является то, что российские вузы проходят трансформацию своих организационно-правовых форм. Введение новых организационно-правовых форм является одним из механизмов модернизации высшей школы и этот выбор не может быть сделан без выработки стратегии развития вуза, его позиционирования в образовательном пространстве. Особенности организации управления вузом как автономной организацией представлены в табл. 4.

Таблица 4

Автономные учреждения: способы реагирования вузов на угрозы

Автономное учреждение	Новые возможности и угрозы	Условия эффективного использования /предотвращения
Финансирование	Финансируется выполнение задания с учетом расходов на содержание недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества. Не финансируется содержание имущества, сданного в аренду с согласия учредителя. Финансовым документом является план финансово-хозяйственной деятельности	Развитие стратегического и проектного менеджмента Повышение качества планирования (включая стратегическое)
Ответственность	Отвечает по своим обязательствам закрепленным за ним имуществом, за исключением недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества, закрепленных за ним учредителем или приобретенных автономным учреждением за счет средств, выделенных ему учредителем на приобретение этого имущества. Собственник не несет ответственность по обязательствам АУ, а АУ не отвечает по обязательствам собственника имущества автономного учреждения.	Профессиональный менеджмент Управление рисками Управленческое прогнозирование Наличие управленческой команды
Распоряжение имуществом	Без согласия учредителя не вправе распоряжаться недвижимым и особо ценным движимым имуществом, закрепленным за АУ учредителем или приобретенным автономным учреждением за счет средств, выделенных ему учредителем на приобретение этого имущества. Остальным имуществом, в том числе недвижимым имуществом, автономное учреждение вправе распоряжаться самостоятельно.	Стратегический менеджмент как способ определения приоритетов развития вуза Инвестиционный менеджмент Стратегический анализ
Распоряжение доходами	Доходы АУ поступают в его самостоятельное распоряжение и используются им для достижения целей, ради которых оно создано. Собственник имущества не имеет права на получение доходов от осуществления автономным учреждением деятельности и использования закрепленного за автономным учреждением имущества.	Инвестиционный менеджмент Бюджетирование

практика и анализ. 2013. № 1. С. 6–17; Абанкина И.В., Алескеров Ф.Т., Белоусова В.Ю., Зиньковский К.В., Кисельгоф С.Г., Швыдун С.В. Типология российских вузов с учетом индикаторов научной и инновационной деятельности // В кн.: XIV Апрельская международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества: в 4-х кн. Кн. 3 / Отв. ред.: Е.Г. Ясин. М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2014. С. 321–327.

Автономное учреждение	Новые возможности и угрозы	Условия эффективного использования /предотвращения
Управление	<p>Обязательны наблюдательный совет, руководитель. Могут быть и иные предусмотренные федеральными законами и уставом автономного учреждения органы (общее собрание (конференция) работников автономного учреждения, ученый совет, художественный совет и другие).</p> <p>Компетенция наблюдательного совета предусмотрена ст. 11 Закона.</p> <p>Вопросы, относящиеся к компетенции наблюдательного совета, не могут быть переданы на рассмотрение другим органам учреждения.</p>	<p>Стратегический менеджмент как инструмент согласования интересов и выработки единых подходов.</p> <p>Коллегиальные методы принятия управленческих решений</p> <p>Повышение качества управленческих решений и проектов</p>

Новым трендом социально-экономического развития становится повышение роли университетов в развитии региональных экономик и социумов ³². На университеты государством возлагается социальная ответственность за свой регион и стимулируется активное взаимодействие с местными властями, общественными организациями и промышленностью. Укрупнение позиции университетов в региональном социальном и экономическом развитии обусловлено некоторыми факторами.

Это превращение университетов в крупнейших работодателей и структуры, обеспечивающие занятость молодежи в период обучения в регионах. Фактически за последние десятилетие произошло трехкратное увеличение численности контингента студентов и полуторакратное увеличение численности занятых в высшей школе.

Трансформация университетов в ведущие центры технологического развития промышленности региона через трансфер технологий (технопарки, инкубаторы, консультационная деятельность), обусловленное, в том числе, и практически полной ликвидацией инфраструктуры отраслевой науки. Во многих регионах вузы являются единственными научными учреждениями, способными быть источниками инноваций.

Потребности экономического роста страны и обусловленный этим новый запрос на профессиональное образование, переподготовку и повышение квалификации не могут быть обеспечены без участия в них вузов как ключевых элементов системы профессионального образования.

³² Разработка стратегии трансформации традиционного университета в академический инновационный университет (на примере Южно-Российского государственного технического университета). Отчет о НИР / Науч. рук. В.Е. Шукшунов. Новочеркасск: ЮРГТУ (НПИ), 2003; Соловьев В.П., Бринза В.В. Стратегия управления вузом // Университетское управление: практика и анализ. 2002. № 2 (21). С. 15–18; Жураковский В.М. О некоторых итогах и перспективах деятельности национальных исследовательских университетов. // Высшее образование в России. 2013. № 12. С. 9–20; Чупрунов Е.В., Стронгин Р.Г., Груздинский А.О. Концепция и опыт разработки стратегии и развития инновационного университета. // Высшее образование в России. 2013. №8–9. С. 11–18

Университеты стали полнее ощущать свою ответственность за культурное развитие региона как в связи с деградацией традиционных институтов культуры, так и в контексте появления новых культурных запросов, идущих от молодежи.

В этих условиях вузы должны иначе выстраивать связи со своими стейхолдерами и потребителями и управлять этими отношениями. Разнообразие стейхолдеров и потребителей, в качестве которых выступают государство в лице Министерства науки и образования РФ, работодатели (предприятия и организации, принимающие на работу выпускников), студенты и их семьи, общество в целом и другие заинтересованные стороны требует понимания их текущих и будущих потребностей, выполнения требований, соответствия ожиданиям.

Системный подход к ориентации на потребителей и к управлению, основанному на фактах и данных должен включать в себя сбор информации о существующих потребностях и ожиданиях потребителей различных групп, тенденции их развития и прогнозирования этих тенденций, осуществлении мероприятий по разработке механизма определения потребностей и ожиданий различных групп потребителей.

Ускорение научно-технического прогресса оказывает революционизирующее воздействие на технологии производства и передачи знаний и выступает основной предпосылкой необходимости реформирования образования и управления им. Новое информационное общество формирует свои требования к вузам и как системам производства и трансляции знания и как управленческим системам.

Информационное общество часто называют «непрерывно обучающимся обществом», которое предъявляет качественно новые ожидания к образованию, результатом которого должны стать развитие способностей к освоению, расширению и совершенствованию новых видов деятельности и соответствующих им новых знаний, умений и навыков.

Система управления вузом сегодня должна решать два класса управленческих задач: управление информатизацией образования как управление комплексом мероприятий, связанных с насыщением образовательной системы информационными средствами, технологиями и продукцией; информатизация управления вузом как комплекс мер, обеспечивающих повышение эффективности управления вузом на основе использования современных информационных технологий.

Таким образом, адекватный ответ вузов на внешние вызовы сегодня несостоятелен без радикальной перестройки систем управления вузом, перехода гибким управленческим структурам. Модернизация системы управления вузом, обеспечивающая адаптацию вуза к новым экономическим и социальным условиям, должна базироваться на развитии способностей вузов по определению стратегических ориентиров развития на перспективу, укреплению связей с властью бизнесом и сообществами, применению современных технологий управления, повышению инновационного потенциала вуза и др.

Задача совершенствования организационных структур и процессов вуза также связана с преодолением следующих негативных тенденций развития образования: система профессионального образования не полностью соответствует структуре потребностей рынка труда, усиливается разрыв между содержанием образования, образовательными технологиями, структурой образовательной сферы, уровнем ее кадрового потенциала и задачами новой экономики; не получила должного развития система непрерывного профессионального образования, что сдерживает технико-технологическое обновление экономики, не позволяет эффективно модернизировать социальную сферу.

Высшее образование слабо интегрировано с научной деятельностью, что негативно сказывается на качестве подготовки специалистов и одновременно снижает потенциал развития научных исследований в России. Сложившаяся система образования обладает низкой инвестиционной привлекательностью, что ведет к ее ресурсному "истощению", снижению конкурентоспособности российского образования на мировом рынке образовательных услуг.

Образование перестало играть роль "социального лифта", снизилась образовательная и социальная мобильность молодежи, ограничен доступ детей из низкодоходных семей к качественному образованию; поступающие в систему образования ресурсы используются неэффективно. Существующая система образования характеризуется нерациональной организацией сети образовательных учреждений с устаревшей материально-технической и информационной базой. Кадровый состав системы образования не отвечает современным требованиям.

Недостаточно развиты механизмы привлечения общественных и профессиональных организаций к решению вопросов формирования и реализации образовательной политики. Отсутствуют условия для развития независимых форм оценки качества образования, а также механизмы определения, поддержки и распространения лучших образцов инновационной образовательной деятельности.

Таким образом, проблема совершенствования управления вузом становится ключевой для развития высшего образования в целом. Важность решения этой проблемы неоднократно подчеркивалась в ряде работ³³.

В качестве наиболее значимых факторов совершенствования систем управления вузами выделялись вопросы развития организационной культуры³⁴, структурные преобразования³⁵; внедрение информационных

³³ См.: Управление в высшей школе: опыт, тенденции, перспективы. Аналитический доклад / Под ред. В.М. Филиппова. М., 2005. 540 с.

³⁴ Пушных В.А. Сравнительный анализ организационных культур российского и американского университетов // Высшее образование в России. 2010. № 4. С. 291–306

³⁵ См.: Морган Э., Князев Е.А. Управление и организационная адаптация российских университетов в условиях ресурсного дефицита // Университетское управление: практика и анализ. 2003. №1 (24). С. 17–29; Похолков Ю.П., Агранович Б.Л., Чудинов В.Н., Чучалин А.И. Организационная структура инновационного университета // Инженерное образование. 2004. № 2. С. 24–31.

технологий управления³⁶. Ряд авторов задачу совершенствования системы управления вузом разделяют для каждого типа университетов³⁷, справедливо полагая, что система управления, например, предпринимательским университетом должна существенно отличаться от управления исследовательским университетом.

Вместе с тем, модернизация систем управления университетами нуждается в подходах, обеспечивающих: не только теоретико-методологическое обоснование тенденций развития систем управления в высшей школе, но и учёт современных практик управления вузами; учёт совокупности взаимосвязанных факторов и направлений изменений систем управления в отличие от выделения значимых, но тем не менее единичных факторов, воздействующих на эту систему; возможность максимально точного изучения и измерения параметров, характеризующих систему управления вузом; применение эффективных инструментов диагностики организационных структур и процессов вуза, позволяющих выходить на адекватные управленческие решения по совершенствованию деятельности вуза в современных условиях динамичной среды и ее вызовов.

2.2. Бенчмаркингový подход в диагностике организационных структур и процессов вуза

Современная исследовательская и консалтинговая практика решения проблем управления высшей школой все чаще обращается к бенчмаркингу, сутью которого является выявление и описание лучших практик организаций для сравнения и улучшения деятельности своей³⁸.

Бенчмаркетинг как способ развития систем управления зародился в бизнес-среде и в оборот специалистов вошел с 1972 г., благодаря исследователям и консультантам Института стратегического планирования (США).

В высшей школе бенчмаркингové методы совершенствования системы управления пришли значительно позднее в 80–90-е гг. прошлого века, однако

³⁶ См.: Тихомирова Н.В., Управление современным университетом, интегрированным в информационное пространство: концепция, инструменты, методы / М.: Финансы и статистика, 2009. 264 с.

³⁷ См.: Водичев Е. Исследовательские университеты в США: анализ особенностей и примеров развития в контексте реформирования российской университетской системы // Университетское управление: практика и анализ. 2000. № 2; Груздинский А.О. Концепция проектно-ориентированного университета // Университетское управление: практика и анализ. 2003. № 4. С. 24–37; Майер Г.В., Дунаевский Г.Е. Нормативно-правовые и организационно-финансовые аспекты функционирования учебно-научно-инновационного комплекса классического университета // Университетское управление: практика и анализ. 2001. № 33. С. 42–47.

³⁸ См.: Харрингтон Х.Дж., Харрингтон Дж.С. Бенчмаркинг в лучшем виде!: Пер. с англ. / Под ред. Б.Резниченко. – СПб, 2004. –176 с.; Михайлова Е.А. Основы бенчмаркинга: использование методов бенчмаркинга и TQM в сфере творческого труда // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 6. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.dis.ru/manag/archiv/2001/6/1/html> (дата обращения: 08.07.2015)

в последнее время существует целый ряд работ, описывающих возможности использования бенчмаркинга³⁹.

К наиболее крупным и известным своими результатами относится бенчмаркинг-проект, проведенный в 1992 г. американской ассоциацией бизнес-администраторов университетов и колледжей (NACUBO), охвативший 150 колледжей и университетов США. Результатом данного проекта было описание лучших управленческих практик по 40 административным функциям и процессам университета⁴⁰.

Национальные образовательные системы ряда стран (США, Канада, Австралия, Великобритания, Новая Зеландия и ряд других) накопили значительный опыт использования бенчмаркинга для совершенствования деятельности университетов и управления ими⁴¹.

Российская практика применения бенчмаркинга впервые была проанализирована в работе Е. Князева и Я. Евдокимовой⁴².

Преимущество бенчмаркинга в диагностике организационных структур и процессов в вузе связано со следующими особенностями данного подхода к совершенствованию систем управления вузами.

Подход позволяет достаточно точно оценить состояние существующих управленческих практик в данном вузе, их близость/отдаленность от существующих лучших практик в этой сфере. Он дает возможность определить конкретные задачи по совершенствованию системы управления вузом, достижимые по временным и ресурсным параметрам.

Бенчмаркинг позволяет вступить в активное взаимодействие с носителями лучших практик по изучению их опыта, обучения персонала и передаче локальной нормативной документации, поддерживающий лучшую практику в данном вузе. Существенным преимуществом идентификации лучшей практики и ее носителя является возможность учета особенностей внешних и внутренних условий реализации данной практики при использовании в своем вузе. Наконец, важным является возможность перепроектирования существующих лучших практик с целью их улучшения и внесения изменений, повышающих ее эффективность.

В настоящее время бенчмаркинг является одним из самых эффективных инструментов совершенствования систем управления университетами. В

³⁹ См.: Alstete J.W. Benchmarking in Higher Education // ASHE-ERIC Higher Education Report No.5. – Washington D.C.: The George Washington University; Graduate School of Education and Human Development, 1995. № 5; Shafer B.S., Coate L.E. Benchmarking in Higher Education: A Tool for Improving Quality and Reducing Cost // Business Officer, 1992. № 26 (5). P. 28–35; Benchmarking in Higher Education/ Edited by Norman Jackson and H. Lund. – Society for Research into Higher Education & Open University Press, 2000. 258 p.; Garlick S., Pryor G. Benchmarking the university: Learning about improvement. A Report for the Department of Education, Science and training, Regional Knowledge Works, 2004.

⁴⁰ См.: NACUBO Benchmarking. Paper presented at the 34th Annual Forum of the Association for Institutional Research, May 28 – June 1, 1994. New Orleans, LA, 1994.

⁴¹ См.: Farquhar R. Higher Education Benchmarking in Canada and the United States of America // Benchmarking in Higher Education: An International Review / Ed. By A. Schofield. – London: CHEMS and Paris, 1998. P. 21–32; Massaro V. Benchmarking in Australian Higher Education // Benchmarking in Higher Education: An International Review / Ed. by A. Schofield. – London: CHEMS and Paris, 1998. P. 33–43.

⁴² См.: Князев Е.А., Евдокимова Я. Бенчмаркинг для вузов. М., 2006. 208 с.

течение последних десяти лет в стране реализовано ряд крупных программ развития вузов, которые позволили выделить группу лидеров и получить значительные пласты материалов в виде отчетов, публикаций, обзоров по лучшим практикам⁴³.

В этой связи в рамках данной работы использовались материалы университетов, участников следующих федеральных программ развития высшей школы: разработки инновационных образовательных программ вузов; создание федеральных университетов; создание национальных исследовательских университетов.

Были проанализированы следующие виды документов вузов-участников: программы развития вузов-участников федеральных проектов; дополнительные материалы к программам развития вузов; отчеты о выполнении программ развития вузов-участников; рабочие материалы и аналитические записки экспертов по реализации программ-развития; материалы сайтов вузов-участников федеральных проектов развития высшей школы; публикации в журналах; материалы докладов конференций и семинаров по проблемам совершенствования систем управления вузами.

2.3. Стратегические ориентиры совершенствования систем управления вузами

Анализ программных документов развития высшей школы России⁴⁴ позволяет выделить ряд ключевых направлений совершенствования систем управления вузами как средства повышения качества образования и его глобальной конкурентоспособности.

Достижение стратегической цели и решение стратегических задач развития образования обеспечиваются реализацией системы программных мероприятий. В частности, это решение задачи по повышению эффективности управления в системе образования предполагает:

Внедрение моделей интегрированных образовательных учреждений, реализующих образовательные программы различных уровней образования, а также учебно-научно-инновационных университетских комплексов, учебно-практических, учебно-производственных и социообразовательных комплексов для обеспечения адекватной реакции системы образования на динамично изменяющиеся потребности личности, общества, государства.

Внедрение механизмов взаимодействия учреждений профессионального образования и работодателей, обеспечивающих привлечение в сферу

⁴³ Аржанова И.В., Воров А.Б., Жураковский В.М. Опыт развития научно-инновационного потенциала федеральных и национальных исследовательских университетов // Университетское управление: практика и анализ. 2015. №3(97). С.37–42; Жураковский В.М. Опыт совершенствования управления научно-образовательной деятельностью в ведущих российских вузах // Высшее образование в России. 2013. № 6. С. 44–49; Веретенникова О.Б. и др. Разработка стратегии образовательного учреждения: монография / под ред. Е.А. Князева, А.К. Ключева, 2-е изд., испр. и доп. - Екатеринбург, 2008. 422 с.

⁴⁴ Федеральная целевая программа развития образования на 2011–2015 годы. URL: <http://xn--nlabdok.xn--p1ai/>; Концепция Федеральной целевой программы развития образования на 2016–2020 годы / URL: <http://government.ru/media/files/mlorxfXbbCk.pdf> (дата обращения: 01.04.2015)

образования дополнительных материальных, интеллектуальных и иных ресурсов. Выделение в системе высшего профессионального образования общенациональных университетов и базовых вузов для повышения эффективности использования интеллектуального потенциала высшей школы и концентрации материально-технических и финансовых ресурсов на ключевых направлениях развития российского образования в интересах государства, общества и личности.

Внедрение моделей общественно-государственного управления в образовательных учреждениях, способствующих развитию институтов общественного участия в образовательной деятельности как важного условия открытости и инвестиционной привлекательности сферы образования.

Повышение эффективности институционального управления в условиях изменений организационно-правовых форм деятельности учебных заведений и в соответствии с приоритетами развития сферы образования, которое обеспечит условия для роста экономической самостоятельности образовательных учреждений, усилит их ответственность за конечные результаты деятельности, повысит результативность и прозрачность финансирования сферы образования. Организация сетевого взаимодействия образовательных учреждений для развития мобильности в сфере образования, совершенствования информационного обмена и распространения эффективных решений.

Необходимо совершенствование системы управления образованием на основе эффективного использования ИКТ в рамках единого образовательного пространства.

Очевидно, что решение существующих проблем высшей школы в контексте основных направлений совершенствования системы управления вузом должно подкрепляться развитием адекватных управленческих технологий, как это представлено в табл. 5.

Таким образом, достижение одной из стратегических задач развития образования в Российской Федерации – *повышение эффективности управления* в системе образования на всех уровнях власти, включая уровень вуза, учебного заведения и базовый уровень основного академического подразделения – факультета, кафедры, отдела, может быть реализовано только с опорой на ряд ключевых современных управленческих технологий, опирающихся на опыт лучших управленческих практик.

Анализ связи задач и управленческих технологий представлены в табл. 6.

Таким образом, анализ новых требований к деятельности вузов ставит задачу внедрения в управленческую практику целого ряда управленческих технологий и процессов ранее не имевших массового использования. Диагностика системы управления вузом должна, в этой связи, быть направлена на оценку текущего состояния именно этих форматов управленческой деятельности.

Таблица 5

Аналитическая матрица по выделению основных управленческих технологий, поддерживающих реализацию программ развития образования

Направление совершенствования системы управления вузом	Решаемая проблема	Поддерживающая управленческая технология
<p>Внедрение моделей интегрированных образовательных учреждений, реализующих образовательные программы различных уровней образования, для обеспечения адекватной реакции системы образования на динамично изменяющиеся потребности личности, общества и государства.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Преодоление неразвитости системы непрерывного профессионального образования. -Отсутствие полноценной взаимосвязи между профессиональным образованием, научно-исследовательской и практической деятельностью. -Неготовность российской системы образования к интеграции в мировое образовательное пространство. -Отставание от реальных потребностей отрасли система переподготовки и повышения квалификации. 	<ul style="list-style-type: none"> -Разработка стратегий развития крупных интегрированных ОУ -Проектирование и внедрение систем управления крупными интегрированными образовательными комплексами. -Развитие гибких проектных структур управления вузами. -Создание структур взаимодействия (экспертных, консультационных, управляющих) с работодателями и потребителями услуг. -Менеджмент маркетинга вуза -Развитие гибких проектных структур управления вузами -Управление качеством образования -Управление инновациями
<p>Выделение в системе высшего профессионального образования общенациональных университетов и системообразующих вузов для повышения эффективности использования интеллектуального потенциала высшей школы и концентрации материально-технических и финансовых ресурсов на ключевых направлениях развития российского образования в интересах государства, общества и личности</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Слабая интеграция вузов с научной деятельностью. -Низкая эффективность взаимодействия образования с рынком труда. -Несоответствие задачам экономики завтрашнего дня - экономики знаний и наукоемких технологий. -Усиливающийся разрыв между содержанием образования, образовательными технологиями, структурой образовательной сферы, уровнем ее кадрового потенциала и задачами новой экономики. -Слабый вклад в обеспечение конкурентоспособности России на мировом рынке труда. 	<ul style="list-style-type: none"> -Разработка стратегий развития крупных интегрированных ОУ -Создание интегрированных структур и органов управления ими с учреждениями науки -Управление интеграцией образовательной и научной деятельности -Проектирование и внедрение систем управления крупными интегрированными образовательными комплексами -Развитие гибких проектных структур управления вузами -Создание структур взаимодействия (экспертных, консультационных, управляющих) с работодателями и потребителями услуг -Управление качеством образования -Управление инновациями

Направление совершенствования системы управления вузом	Решаемая проблема	Поддерживающая управленческая технология
<p>Внедрение моделей государственно-общественного управления образовательными учреждениями в целях развития институтов общественного участия в образовательной деятельности и повышения открытости и инвестиционной привлекательности сферы образования</p>	<p>-Низкая инвестиционная привлекательность вузов. -Ресурсное «истощение» вузов -Низкая конкурентоспособность российского образования на мировом рынке образовательных услуг -Неразвитость независимых форм и механизмов участия граждан, работодателей, профессиональных сообществ в вопросах образовательной политики.</p>	<p>-Разработка стратегий развития ОУ -Развитие гибких проектных структур управления вузами -Создание структур государственно-общественного управления вузами -Создание структур взаимодействия (экспертных, консультационных, управляющих) с работодателями и потребителями услуг -Управление качеством образования -Управление инновациями</p>
<p>Организация сетевого взаимодействия образовательных учреждений для развития мобильности в сфере образования, совершенствования информационного обмена и распространения эффективных решений</p>	<p>-Отставание содержания образования и методов обучения от темпов обновления технологий. -Несоответствие традиционных методов обучения периоду динамичного развития и расширения доступности открытых информационных сетей. -Несоответствие заявляемых целей и задач преобразований тем результатам, которые достигаются в процессе их реализации.</p>	<p>-Разработка стратегий развития крупных интегрированных ОУ, включая сетевую интеграцию. -Проектирование и внедрение систем управления крупными интегрированными образовательными комплексами -Развитие гибких проектных структур управления вузами -Управление качеством образования -Управление инновациями</p>
<p>Совершенствование системы управления образованием на основе эффективного использования информационно-коммуникационных технологий в рамках единого образовательного пространства.</p>	<p>-Дефицит преподавательских и управленческих кадров необходимой квалификации. -Низкая квалификация значительной части административно-управленческого персонала не позволяет осуществлять развитие системы образования на основании внедрения эффективных форм и технологий организации и управления.</p>	<p>-Информационные технологии управления -Управление развитием человеческих ресурсов вуза -Развитие гибких проектных структур управления вузами -Управление инновациями</p>

Таблица 6

Требования по совершенствованию систем управления и управленческие технологии.

Требования по совершенствованию управления	Актуальная управленческая технология
Позиционировать вуз в системе высшего профессионального образования	Стратегический анализ
Оценить системность его деятельности, направленной на стимулирование инновационной активности	Контроллинг
Заявить миссию, цели, задачи, стратегию и программы развития вуза	Стратегическое управление
Заявить основные направления и наиболее значимые результаты научной и инновационной деятельности	Управление инновационным развитием
Показать наличие научно-исследовательской и инновационной инфраструктуры	Проектирование инновационных структур
Предъявить стратегические партнерства вуза и систему взаимодействия с ними	Управление внешними связями вуза
Показать наличие в вузе программ и организационных структур, обеспечивающих функционирование системы управления качеством, развития персонала, подготовки специалистов по новым программам (бакалавриат и магистратура), международного сотрудничества, маркетинга и бюджетирования, управления интеллектуальной собственностью и др.	Менеджмент качества Управление развитием Маркетинг Управление затратами
Оценить деятельность вуза, связанную с трудоустройством и адаптацией выпускников, включая описание структур и служб по маркетингу, трудоустройству, связям с работодателями и выпускниками	Маркетинг Управление внешними связями
Прозрачность и информационная открытость вуза, включая наличие общедоступного сайта вуза, содержащего полное описание реализуемых образовательных программ, преподавательского состава вуза, отчеты об образовательной и научной деятельности, в том числе структуре доходов и расходов бюджетных и внебюджетных средств вуза и данные о заработной плате профессорско-преподавательского состава	Связи с общественностью
Показать способность разработки крупных программ развития, основанных на формировании широких социальных партнерств	Проектный менеджмент
Показать способность управлять программами развития вузов, разрабатывая схемы/механизмы управления реализацией инновационной образовательной программы	Проектный менеджмент
Показать способность обоснования объема и распределения запрашиваемых финансовых средств на реализацию инновационной образовательной программы.	Проектный менеджмент

2.4. Ключевые управленческие технологии, обеспечивающие модернизацию управления вузами

Анализ тенденций развития систем управления вузами, обусловленный как внешними вызовами, так и ожиданиями ключевых стейхолдеров позволяет выделить ряд ключевых управленческих технологий,

использование которых является критическим для развития высшей школы России. К ним следует отнести:

Стратегическое управление вузами, которое представляет собой совокупность управленческих технологий, позволяющих на основании анализа внутренней и внешней среды вуза, а также ожиданий и интересов целевых групп вуза определить позицию вуза в образовательном и социально-экономическом пространстве, его стратегические цели и задачи, а также инструменты их достижения.

Использование технологий стратегического управления предполагает наличие в вузе: миссии, стратегии и программы развития на среднесрочный период; системы стратегического планирования и управления; структур поддержки стратегического управления (аналитические, информационные, маркетинговые и др.); процессы реализации стратегии вуза; включенность в процессы стратегического планирования ключевого персонала вуза; процесс мониторинга реализации стратегии и ее корректировки; проектно-целевых методов управления, используемых для реализации стратегии.

Управление инновационной деятельностью вуза направлено на обеспечение внедрения научных и конструкторских разработок вуза в производство на основе интеграции научной и образовательной деятельности и связей с реальным сектором экономики. Управление инновационной деятельностью характеризуется наличием в вузе следующих структур и процессов.

Это наличие инновационной инфраструктуры, включая: научно-образовательные центры (комплексы), на базе государственных научных организаций (прежде всего институтов РАН) и высших учебных заведений; базовые кафедры и филиалов кафедр вузов, работающих в институтах РАН; центры науки и высоких технологий, формируемые путем объединения вузовских, академических и отраслевых научных коллективов; инновационно-образовательные консорциумы, объединяющие вузы, научные организации, предприятия в рамках инновационных кластеров; центры передачи технологий; научно-технологические парки; бизнес-инкубаторы и др.

Здесь имеет место: организация управления интеллектуальной собственностью и коммерциализацией научных и технологических разработок; система мотивации и стимулирования персонала к инновационной деятельности; формирование норм организационной культуры вуза, поддерживающих инновационную деятельность и активность персонала; результаты научной, инновационной деятельности; влияние на развитие инновационной компоненты региональной (национальной) экономики; устойчивость финансовых потоков от проведения научных исследований, выполненных собственными силами; госбюджетных средств на научные исследования; средств, поступивших от инновационной деятельности.

Проектный менеджмент направлен на то, чтобы в рамках существующих структур вуза решить определенную инновационную

ограниченную во времени комплексную задачу. Проектный менеджмент, прежде всего, является инструментом быстрого и эффективного вывода инновации на рынок.

В этой связи, опора на технологии проектного менеджмента означает наличие в вузе: проектно-целевых методов управления, использующих результаты мониторинга внешней и внутренней среды; целевая подготовка команд специалистов для выполнения инновационных проектов (в том числе совместно с заказчиками); использование проектных структур (таких как: проектные команды; научно-образовательные центры; временные творческие коллективы); система бюджетирования и управления бюджетами проектных групп; локальная нормативная база вуза, поддерживающая функционирование проектных структур; информационная и коммуникационная культура вуза, поддерживающая деятельность проектных групп.

Менеджмент качества позволяет построить эффективную клиенториентированную систему менеджмента, направленную на наиболее полное удовлетворение ожиданий заказчиков и потребителей услуг вуза.

Наличие менеджмента качества в вузе означает: наличие структур поддержки управления качеством; локальной нормативной базы, поддерживающей систему управления качеством вуза; использование современных образовательных технологий обучения и мировых информационных ресурсов; переподготовка и повышение квалификации преподавателей и сотрудников; использование кредитно-рейтинговой системы и личностно-ориентированной организации учебного процесса; наличие сертифицированной системы менеджмента качества; образовательные программы мирового уровня, прошедших национальную и международную общественно-профессиональную аккредитацию; система отбора, обучения и поддержки талантливых студентов и преподавателей; востребованность и трудоустройство выпускников на предприятиях.

Управление взаимодействием университета с внешней средой, формирование стратегических партнерств с вузами, академической наукой, промышленностью, бизнесом и властными структурами обусловлено пониманием того, что университеты в динамичных экономиках являются мощными катализаторами экономического и социального развития территорий и должны способствовать интеграции институтов высшего образования в жизнь местного сообщества.

Индикаторами активности вузов в этой сфере будут: выполнение фундаментальных исследований, осуществляемых совместно работниками научных организаций, государственных научных центров, инновационных структур и высшей школы; участие специалистов академических и ведущих отраслевых научно-исследовательских организаций в создании и реализации образовательных программ; создание современной опытно-экспериментальной и приборной базы для совместного использования научными работниками, преподавателями, студентами и аспирантами высших учебных заведений и научно-исследовательских организаций,

сотрудниками инновационных структур, в том числе путем концентрации уникальной аппаратуры в центрах коллективного пользования; реализация проектов по научному, техническому и кадровому обмену между научными и образовательными организациями для создания наукоемкой, конкурентоспособной продукции; оказание поддержки в реализации совместных проектов научных и образовательных организаций по разработке наукоемкой продукции, в формировании совместных инновационных структур; заказ региона и предприятий на подготовку специалистов; включенность университета в решение задач инновационного развития страны, региона; совместные структуры университета с академическими институтами, предприятиями; договоры о стратегическом партнерстве; вхождение университета в российские и международные консорциумы и кластеры; система анализа и мониторинга внешней среды и рынков труда, наукоемких технологий, образовательных услуг и других профильных рынков.

Управление информатизацией вуза связано, как уже отмечалось, с решением двух видов управленческих задач: управление информатизацией образования как управление комплексом мероприятий, связанных с насыщением образовательной системы информационными средствами, технологиями и продукцией; информатизация управления вузом как комплекс мер, обеспечивающих повышение эффективности управления вузом на основе использования современных информационных технологий.

В этом контексте индикаторами применения информационных технологий должны быть: корпоративная информационная система вуза; структура, поддерживающая внедрение и использование информационных технологий; инфраструктура информационных технологий обучения и управления; система курсов, реализуемых с использованием информационных технологий.

2.5. Диагностика ключевых организационных структур и процессов вуза

2.5.1. Анализ системы стратегического управления в вузе

Главный фокус проектов по совершенствованию высшей школы направлен на ускоренную модернизацию вузов, внедрение качественно усовершенствованных образовательных программ, интеграцию образования и науки, а также формирование новых финансовых и управленческих механизмов в российских вузах, перепозиционированию вузов в образовательном и социально-экономическом пространстве и уточнению миссии, стратегических приоритетов и целей. Развитие инновационных форм образования является составной частью инновационных процессов вузов в целом и, безусловно, должно придать новую динамику структурному росту и форм управления в этой области. Ключевое требование проектов – ориентация на реальный сектор экономики, потребности работодателей,

укрепление связей с внешней средой вузов своим прямым следствием должно иметь возникновение новых и модернизацию уже имеющихся структур работы с внешней средой. Требование по повышению качества образования должно институционализироваться из пожеланий и рекомендаций в систему организационных структур, деятельности, нормативных актов и т. д., обеспечивающих этот процесс в вузах.

Оценка стратегических установок вузов – участников проектов позволяет констатировать в целом имеющееся соответствие миссий и стратегических целей требованиям модернизации систем управления вузом, вытекающим из задач развития высшего образования. Анализ содержания миссий российских вузов позволяет выделить следующие смысловые блоки в содержании.

Стратегические приоритеты вузов, сформулированные в миссиях, находят свое разворачивание и развитие в системе стратегических целей вуза. Анализ ряда опубликованных стратегий вузов-участников позволяет выделить ключевые целевые установки и частоту их упоминаний (см. табл. 7).

Таблица 7

Анализ миссий вузов-участников проектов развития высшей школы

№	Смысловой блок	%
1	Позиционирование в региональном пространстве	50
2	Этические ценности	50
3	Исторические традиции	40
4	Социокультурный аспект	80
5	Приоритет инновационного развития	80
6	Проведение фундаментальных и прикладных исследований	45
7	Интеграция в мировое образовательное пространство	40
8	Возможности творческой самореализации	25
9	Взаимодействие с бизнесом	25
10	Взаимодействие с органами власти	25
11	Повышение качества образования	75
12	Научно-исследовательская сфера	55
13	Постоянная подготовка и переподготовка специалистов	30
14	Автономия вуза	5
15	Доступность образования и распространение знаний	40
16	Мобильность, непрерывность образования	25
17	Всестороннее развитие личности будущего специалиста	20

Анализ стратегий вузов позволяет сделать следующие выводы:

1. Стратегические установки вузов (миссия и цели) достаточно полно соответствуют современным требованиям по модернизации систем управления вузами и включают ориентиры по совершенствованию ключевых управленческих технологий. 100 % вузов нацелены на повышение качества образовательных услуг, более 70 % – на внедрение инновационных методик и информационных технологий; столько же вузов стремятся к усилению своей роли в регионе и интеграции в международное образовательное и научное пространство; 67 % вузов планируют расширение НИОКР; 57 % заявляют о намерениях по повышению эффективности управления вузом (в т.

ч. совершенствование управленческих структур). Вместе с тем, нельзя не отметить, что в миссиях только 25 % вузов в качестве стратегических ориентиров присутствуют вопросы расширения взаимодействия с бизнесом, гражданским обществом и властью, только 55 % включают сюжеты интеграции науки и образования в свои миссии и всего 25 % заявляют в своих миссиях о направленности на поддержку мобильности и непрерывности образования; чуть более 50 % вузов ставят своей целью обеспечение интеграции образования, науки и производства и только 19 % выделяют развитие проектных форм работы в качестве стратегического направления совершенствования управления вузом (см. табл. 8).

Таблица 8

Анализ стратегических целей вузов-участников

№	Смысловой блок	%
1	Повышение качества образовательных услуг (в т. ч. обеспечение непрерывного образования)	100
2	Внедрение инновационных методик и информационных технологий	71
3	Позиционирование в региональном пространстве, в том числе:	71
	- Превращение вуза в объект гордости жителей и края	5
	- Укрепление позиций в качестве ведущего вуза страны, региона	33
	- Становление вуза региональным и международным центром	29
	- Формирование собственного имиджа как вуза с мировым признанием	5
4	Интеграция в международное образовательное и научное пространство	67
5	Расширение НИОКР	67
6	Повышение уровня информатизации и коммуникаций	62
7	Повышение эффективности управления вузом (в т. ч. совершенствование управленческих структур)	57
8	Обеспечение социальных интересов студентов, сотрудников и ППС	57
9	Развитие фундаментальных и прикладных исследований	57
10	Создание системы менеджмента качества	52
11	Обеспечение интеграции образования, науки и производства	52
12	Достижение устойчивого экономического состояния вуза, в т. ч.	52
	- Развитие бюджета вуза	24
	- Использование механизмов многоканального финансирования	29
	- Повышение уровня доходов сотрудников и ППС	24
13	Развитие материально-технической базы	48
14	Создание условий для всестороннего развития личности студентов	43
15	Расширение ассортимента программ и услуг	38
16	Повышение уровня мобильности студентов и ППС	19
17	Развитие проектной работы	19
18	Развитие библиотечной и издательской деятельности	14
19	Развитие студенческих организаций и инициатив	10
20	Упорядочивание документооборота	10

2. Несмотря на достаточную очевидность факта, что масштабные проекты развития высшей школы не могут быть успешно реализованы без модернизации существующей системы управления и структур вуза, тем не менее, ряд вузов-участников в своих программах не сформулировали задач по совершенствованию управления вузом, эффектов и результатов в этой области по итогам реализации программы.

Анализ наличия задач по совершенствованию системы управления вузом выявил следующие результаты: 16 % сформулировали задачи по системному

преобразованию управления вузом; 30 % сформулировали задачи по частичному совершенствованию системы управления вузом; 54 % не имеет задач по совершенствованию системы управления вузом.

3. Значительное число стратегических целей не выдерживают проверки по критерию конкретности цели, который является традиционно проблемным для вузов. Большинство стратегических установок содержит огромное количество правильных, но совершенно неконкретных целей.

4. Не менее сложным для вузов при определении целей является вопрос измеримости цели, предполагающей наличие критериев (измерителей), которые позволили бы определить, достигнута ли поставленная цель и в какой степени. Без измерителей сложно оценить результаты проделанной работы и объективно контролировать процесс.

5. Крайне распространенным недостатком формулировок стратегических целей вуза являются: общие и неконкретные формулировки типа: «развивать качество», «повысить эффективность», «усовершенствовать систему...», «укрепить роль...» и т. п.; злоупотребление пышными, пафосными фразами. Желание сформулировать цели ярко и образно нередко приводят к тому, что используемые слова и образы не помогают, а, наоборот, мешают точной формулировке и адекватному пониманию поставленной цели; многословие, стремление «онаучить» текст, канцеляризмы – все это тоже типичные и проблемные явления представления вузами своих стратегических целей.

2.5.2. Анализ применения программно-целевых методов управления

Сложность объекта управления, масштабы и новизна решаемых задач, жесткие сроки выполнения программ потребовали формирования эффективной системы управления их реализацией, на основе следующих основных принципов построения системы управления программой.

В ее состав входят следующие проекты. Это соответствие структуры и механизмы управления системы целей и задач стратегии развития, обеспечение управляемости и эффективности их реализации. Координация процессов планирования и реализации стратегии; осуществление систематического мониторинга и контроля за ходом выполнения программных мероприятий, расходованием внебюджетных и внебюджетных средств; распределение ответственности за результаты на всех уровнях управления, обеспечивающее достижение конечных целей и высокое качество результатов; организация эффективного взаимодействия органов управления со всеми участниками стратегического процесса.

Анализ подходов к модернизации систем управления вузами в части использования программного, целевых и проектных технологий управления показывает неоднородность в решении этой задачи: опора на существующие или частично модернизированные линейно-функциональные структуры вуза – 15 % вузов; опора на существующие или частично модернизированные линейно-функциональные структуры вуза использованием проектных форм работы на первичном уровне – 54 % вузов; опора на проектные структуры с

поддержкой существующих или частично модернизированных линейно-функциональных структур вуза – 31 %.

Для наиболее массовой модели управления стратегией – реализация программы с опорой на существующие или частично модернизированные линейно-функциональные структуры вуза использованием проектных форм работы на первичном уровне – была типичной следующая организационная модель, представленная в ПРИЛОЖЕНИИ 2А.

Для данной модели присущи следующие характерные черты.

Для управления реализацией стратегии создается Дирекция под председательством ректора. Работу Дирекции обеспечивают проректора по соответствующим направлениям деятельности университета. Для координации и контроля за реализацией стратегии создается Наблюдательный совет, в который входят представители власти, руководители организаций и предприятий.

Эта система управления предполагает разумный компромисс между руководством и подразделениями университета, когда вертикальный и горизонтальный компоненты формируются с привлечением в проектные группы именно тех кадров, которые имеют опыт работы на принципах интеграции науки, образования и производства в условиях проведения единой федерально-региональной политики в инновационной сфере деятельности.

Схема управления стратегией, сочетающая одновременно принцип «одного окна» для участников и распределенное их сетевое взаимодействие, включает в себя в качестве обязательных элементов Исполнительную дирекцию с соответствующими службами; Наблюдательный совет; Институт экспертов; фиксированное число руководителей направлений/проектов и координаторов, обеспечивающих поддержку работы участников по отраслевому и функциональному принципу.

Для модели управления стратегией через проектные структуры с поддержкой существующих или частично модернизированных линейно-функциональных структур вуза – была типичной следующая организационная модель, представленная в ПРИЛОЖЕНИИ 2Б.

Для данной модели присущи следующие характерные черты. Это стратегическое управление программой осуществляют Ученый совет и Попечительский совет университета, текущее – Ректорат, Дирекция, Ученые советы институтов, Руководители проектов и Рабочие группы по направлениям: группа мониторинга результатов, планово-финансовая группа, группа материально-технического снабжения.

Управление стратегией базируется на методологии проектного менеджмента, заключающейся в определении для каждой цели проекта показателей (индикаторов прогресса), способов измерения индикаторов, формулировке предположений и оценки рисков, а также использовании календарного плана проведения мероприятий (диаграмм Ганта).

Для осуществления функций оперативного управления реализацией отдельных задач стратегий создаются **рабочие группы** и назначаются

руководители рабочих групп по задачам. Состав рабочих групп утверждается Координационным советом по представлению руководителя. **Руководители рабочих групп** несут ответственность за достижение целей программы по соответствующей задаче, формируют состав рабочих групп и руководят их деятельностью.

Основными функциями руководителей рабочих групп являются: выделение целевых мероприятий по задаче и организация работы ответственных за целевые задачи; организация и обеспечение проведения организационно-технологических преобразований; контроль соответствия результатов программы по направлению, требованиям технического задания; обеспечение процесса согласования и утверждения нормативно-регламентной документации.

Модель управления стратегией с опорой на существующие или частично модернизированные линейно-функциональные структуры вуза является наименее массовой. Для данной модели характерны следующие черты.

Это стратегическое управление не выделяется в отдельный управленческий контур, а реализуется с опорой на существующие управленческие структуры вуза с некоторым изменением функций ряда служб и отделов.

Оперативное управление реализацией стратегии осуществляет дирекция, в составе которой аналитический, организационно-методический отделы. Дирекция распределяет обязанности между участниками, планирует трудовые, материальные и финансовые ресурсы, включая привлечение средств партнеров, а также выполняет часть контрольных функций по качеству и срокам реализации программы. Реализацией мероприятий проектов руководят специалисты высшей квалификации по направлению и тематике каждого проекта.

К процессу выполнения стратегии привлекаются структурные подразделения университета, курирующие учебную и научную деятельность, в том числе: управление стандартизации и качеством, управление подготовки научных кадров, отдел развития образования, отдел охраны промышленной собственности, координационный центр подготовки студентов и т. д. Для выполнения специальных функций в управлении стратегией на основе существующих планово-экономических и хозяйственных служб формируются рабочие группы по организации закупок, финансовому планированию, бухгалтерскому учету и внутреннему аудиту стратегии. Детальная схема управления стратегией вуза мало чем отличается традиционной (см. ПРИЛОЖЕНИЕ 2В).

Анализ реализации подходов проектного менеджмента в программах вузов-участников позволяет выделить ряд проблем применения проектного менеджмента в вузе.

Это неготовность ряда вузовских команд к широкому применению современных эффективных технологий управления. Практически 15 % вузов-победителей конкурсов программ развития, входящих в лидерскую

группу университетов России, не владеют данной управленческой технологией и не применяют ее для решения конкретных управленческих задач.

Использование «модной» терминологии проектного управления без реального ее применения. Многими проектный менеджмент рассматривается как волшебная палочка, которая может все и не требующая какой-либо перестройки существующей системы управления вузом и подготовки команды менеджеров.

Существуют сложности формирования команд проекта, т. к., действуя по традиции, никто своих людей в проект не отдает, все задачи передаются через непосредственных руководителей. Это неспособность работать в матричных структурах и отсутствие опыта по вписыванию их в функциональные структуры, признаваемые многими единственно верными и успешными.

Проектное управление внедряется только в одном проекте, а не в вузе в целом, что приводит к сложностям при регламентации процессов, в которых участвуют другие подразделения. Внедрение проектного управления в функциональной организации – это, прежде всего, изменения в системе управления организацией к которым необходимо подготовить персонал.

2.5.3. Анализ структурно-процессных решений при реализации лучших практик

В результате анализа программ вузов-участников были выделены различные виды активности вузов и мероприятия по ключевым управленческим технологиям. Ниже представлен перечень данных видов активности с выборочными мероприятиями вузов, направленными на развитие этих технологий.

Развитие технологий стратегического управления в стратегиях вузов реализуются через широкий спектр инициатив и мероприятий. В их число входили:

1) Развитие структур поддержки и разработки стратегий.

Оно включает в себя создание групп стратегического планирования, задачей которых является выработка стратегической линии развития программы, а также разработка новых проектов в рамках программы. Далее, создание Совета поддержки принятия стратегических решений руководством университета по организации и развитию его инновационной деятельности в условиях реализации национальных приоритетных проектов на основе автоматизированного мониторинга и анализа инновационных процессов.

Необходимо создание Координационного совета во главе с ректором университета, в функции которого входят формулировка целей и выработка стратегии реализации инновационной образовательной программы; разработка и утверждение плана мероприятий по реализации программы.

Это создание Стратегического комитета, выполняющего функции координации, организующего международный аудит, принимающего

решения о внесении изменений в содержание стратегии. Стратегический комитет, в отличие от традиционных иерархических структур, строит свою работу по сетевому принципу и организует распределенные рабочие группы по выработке тех или иных решений в области стратегического управления университетом. Это совершенствование дизайна новых организационных структур: сопровождение поставленной цели с момента оценки новой идеи (Стратегический комитет), получения устойчивого финансирования (Попечительский Совет), управления (Офис управления проектами) и до оценки и распространения результатов (Центр образовательных компетенций, Центр научных компетенций).

2) Развитие технологий стратегического планирования

Для этого необходимо использование методологии Системы сбалансированных показателей (ССП — Balanced ScoreCard, BSC), сформировав взаимоувязанные направления проектной деятельности. Выбор данной методологии обусловлен тем, что в рамках развития университета необходимо постоянное согласование стратегических целей с текущими действиями; оценка нефинансовых показателей (наряду с финансовыми); учет нематериальных активов и информации; быстрая реакция на изменения. СПП позволяет различать показатели достигнутых результатов и показатели, отражающие процессы по достижению этих результатов.

Это развитие интегрированной системы управления компетенциями в сочетании с использованием СПП обеспечивает новый подход к планированию мероприятий Программы, когда каждый проект увязывается не только со стратегическими показателями эффективности, но и с формируемыми проектом компетенциями, причем, в данном случае, не только у студентов, но и у преподавателей и администраторов университета.

2.5.4. Управление качеством образования

Развитие управления качеством в стратегиях вузов реализовывалось через широкий спектр инициатив и мероприятий. В их число входили:

1) Создание структуры управления качеством образования:

- Служба управления качеством образования;
- создание Центра сертификации систем менеджмента качества;
- Экспертный совет по контролю качества образовательных и научных продуктов;
- организация межфакультетских Учебно-методических советов (с функциями научно-технических советов) для обеспечения качества подготовки и влияния на образовательный процесс требований потенциального Заказчика выпускника.

2) Создание инфраструктуры поддержки качества образования:

- создание Центра тестирования, нацеленного на разработку аттестационных педагогических измерительных материалов, организацию сертификации материалов; создание банка аттестационных педагогических измерительных материалов;

- депозитарий образовательных программ, модулей и курсов;
- развитие системы внешней экспертизы качества образовательных услуг как эффективного и объективного инструмента контроля качества знаний со стороны самого профессионального сообщества;
- создание центра оценки качества, тестирования и сертификации электронных образовательных ресурсов, в том числе, дистанционных курсов и виртуальных лабораторий.
- Разработка локальной нормативной базы поддержки качества образования:
- разработка стандарта планирования и описания образовательных программ, модулей и курсов, построенных на принципе приоритетности образовательных результатов;
- проведение ежегодного мониторинга качества образовательных программ путем сбора формализованных отчетов о качестве программ и проведения систематических проверок соответствия уровня программ заявленным при аккредитации параметрам.

3) Повышение квалификации персонала в области управления качеством образования:

- повышение квалификации административно-хозяйственного персонала с целью разработки единых стандартов управления качеством;
- аттестация преподавателей по результатам разработки ими собственных научно-методических материалов с использованием методологии технического творчества и инноватики.
- Совершенствование процессов, обеспечивающих повышение качества образования:
- приведение системы управления качеством в образовательной и научной сферах в соответствие с ISO 9001:2000 и сертификация системы по указанному стандарту;
- создание условий для мотивации к повышению квалификации и переподготовке преподавателей в соответствие с изменяющимися требованиями со стороны интегрированных структур;
- привлечение к основному учебному процессу, а также к организации переподготовки и повышению квалификации преподавателей высококвалифицированных специалистов ведущих мировых университетов и исследовательских центров, ведущих машиностроительных предприятий, научно-исследовательских институтов и ОКБ;
- создание системы анализа потребностей интегрированных структур, отзывов предприятий (текущая статистика) о работе специалистов, перспективных направлений развития информационных технологий (прогноз) с последующей оперативной корректировкой учебных планов и их внедрением в учебный процесс;
- внедрение балльно-рейтинговой системы контроля знаний и тестовых технологий оценки качества обучения в учебный процесс;
- развитие системы обеспечения качества с целью перевода учебного процесса на компетентностный подход;

- отработка технологий внедрения в учебный процесс инновационных подходов (кредитно-модульной структуры образовательных программ, индивидуально-ориентированных учебных проектов, бально-рейтинговой системы оценки знаний);
- внедрение системы контроля знаний студентов с использованием информационных технологий в форме ситуационного тестирования, позволяющей предпринимать оперативные корректирующие и упреждающие действия для совершенствования учебного процесса;
- разработка совместно с работодателями перечня компетенций, обеспечивающих конкурентоспособность специалистов на рынке труда (присвоение студентам соответствующих сертифицированных компетенций).

2.5.5. Развитие проектного менеджмента в стратегиях вузов

Реализация бенчмаркингowego подхода к диагностике управления проектами в вузах путем анализа стратегий вузов и их каналов по совершенствованию проектного менеджмента позволили вычислить следующие единицы для диагностики:

1) Создание проектных и матричных структур:

- формирование рабочих групп по проектным направлениям на базе ведущих образовательных и научных подразделений;
- Офис управления проектами для организации работ по управлению проектами и координации деятельности проектных групп вуза;
- Центр научных компетенций для формирования временных рабочих групп с широким привлечением студенческих коллективов. Центр может вести карту стратегических направлений научных исследований, сопровождать работу экспертной площадки вуза;
- формирование на базе оснащенных современным оборудованием учебно-научных центров и лабораторий пилотных инновационных проектов с участием студентов, магистрантов и аспирантов, молодых ученых (инновационного молодежного инкубатора).

2) Формализация требований к структуре управления (на основе стандартов PMI):

- для каждого большого проекта назначается менеджер проекта, работающий в режиме полной занятости и подчиняющийся исполнительному директору проекта;
- для небольших проектов назначаются менеджеры проектов;
- создается офис управления проектом (РМО), возглавляемый исполнительным директором проекта;
- создается детальный план-график программы, учитывающий возможность управления изменениями;
- структура управления соответствует задачам, реализуемым в рамках программы;

- для установления связи работ, определенных в структуре проекта, с организационными единицами вуза, создается матрица задач/ответственности на основе методики LRC (linear responsibility scheme);

- методика оценки инновационного потенциала проектных команд, формируемых из обладающих различными профессиональными компетенциями специалистов на стыках естественных наук;

- создание регламентов по определению целей; согласованию требований по качеству, содержанию, времени и стоимости; коррекции характеристик, планов, схем и механизмов реализации проекта в соответствии с мнением и ожиданиями его различных участников.

3) Развитие процессов проектной деятельности в вузе:

- привлечение студентов младших курсов к участию в НИР и в проектно-инновационных программах, в том числе в форме деловых игр и проектно-аналитических сессий;

- реализация при управлении стратегий и конкретными проектами Программы процессов: инициация, планирование, исполнение, мониторинг и коррекция, управление проектами, завершение;

2.5.6. Управление внешними связями вуза

Развитие технологий управления внешними связями вуза в стратегиях реализовывалось через широкий спектр инициатив и мероприятий. Среди них:

1) Анализ ожиданий и потребностей стейхолдеров, партнеров и потребителей:

- разработка системы маркетинга образовательных услуг и имиджевой работы с различными группами населения России, сопредельных государств и стран дальнего зарубежья;

- создание системы мониторинга кадрового потенциала в регионе, обеспечивающего сбалансированность профессионально-образовательной структуры трудоспособного населения региона в соответствии с тенденциями развития рынка труда;

- организация маркетинга по поиску новых заказчиков на образовательные и научно-технологические сервисы в сфере высоких технологий;

- создание Центра международного образовательного маркетинга, который будет вести несколько направлений деятельности, включающих в себя поддержку программ двойных дипломов; поддержку подготовки программ учебных курсов и модулей на иностранных языках; проведение международных научных и научно-практических конференций в вузе; выявление наиболее перспективных компетенций для обеспечения опережающей адаптации образовательных услуг вуза к требованиям международного рынка; проведение конкурентного и SWOT анализа образовательных программ вуза в условиях динамично изменяющегося международного образовательного рынка; исследования наиболее

перспективных наработок зарубежных университетов в области высшего образования и постдипломного образования; проведение информационных кампаний и найм участников образовательных программ.

2) Создание партнерских сетей:

- образовательных межгосударственных сетей, в том числе с участием образовательных и партнерских структур стран СНГ;
- разработке и реализации совместных образовательных программ с российскими и зарубежными вузами.

3) Привлечение ресурсов партнеров для решения общих задач:

- проведение опытно-технологических работ совместно с предприятиями и научными организациями;
- создание на базе предприятия специализированного опытно-производственного участка по внедрению технологий;
- создание на базе предприятия опытно-технологического участка по внедрению результатов совместных опытно-технологических работ.

4) Развитие связей с выпускниками:

- разработка базы данных выпускников для содействия трудоустройству лиц, прошедших обучение по образовательным программам различных уровней;
- создание Ассоциации выпускников;
- выведение на качественно новый уровень Центра карьеры, действующего при поддержке Ассоциации выпускников, и превращение Ассоциации в элемент инфраструктуры управления компетенциями;
- формирование информационной базы для «массового фандрайзинга»;
- проекты построения стратегических долгосрочных партнерских отношений с корпорациями (организациями), отраслями, федеральными и региональными органами исполнительной власти, а также органами местного самоуправления по организации и осуществлению инновационных образовательных программ.

5) Создание организационных структур поддержки связей вуза с внешней средой:

- организация работы кадрового агентства для оказания услуг по трудоустройству и подбору персонала с использованием программ профессионального развития.
- пилотная реализация и апробация модели партнерства университета и бизнес-сообщества;
- реализация взаимодействия и сотрудничества вуза с Ассоциацией малых и средних предприятий-партнеров университета по созданию единого образовательного, научного и инновационного пространства;
- организация на областном уровне координационных советов по приоритетным направлениям с использованием достижений по внедрению инновационных образовательных проектов университета и с включением финансирования соответствующих работ в областной бюджет;
- создание базовых кафедр и совместных лабораторий с представителями бизнеса и государственного управления;

- организация мастер-классов и других форм преподавания с участием практиков из бизнеса и государственного управления;
- совместные семинары и проекты с представителями бизнеса и государственного управления;
- привлечение выпускников к образовательной и научной деятельности Университета.

б) Создание и развитие инфраструктуры взаимодействия университета с интегрированными структурами: региональными промышленными кластерами, зарубежными предприятиями и организациями:

- открытие базовых кафедр, стажировки в компаниях и государственных органах;
- создание Центров научных компетенций для предоставления внутренним и внешним заказчикам широкого спектра услуг и решений в области научных исследований.;
- создание корпоративных образовательных структур совместно с крупными компаниями российского бизнеса;
- выявление и согласование с работодателями-партнёрами компетенций выпускников вузов;
- участие преподавателей и научных сотрудников в работе корпоративных университетов на базе промышленных предприятий;
- внедрение практики принятия управленческих решений с учетом анализа мнения работодателей путем проведения анкетирования.

2.5.7. Управление инновационной деятельностью вуза

Управление инновационными структурами и процессами в вузе является относительно новой сферой деятельности. Вместе с тем, многие вузы накопили интересные практики в этой сфере, которые вполне могут быть использованы для бенчмаркинга. Анализ стратегических документов вузов позволяет в качестве таковых использовать следующие решения:

- 1) Создание органов управления инновациями:
 - в составе Ученого Совета будет формироваться Комиссия по инновационной деятельности, целью которого является определение путей реализации стратегических целей вуза в области инноваций;
 - формирование в вузе единого учебно-научно-инновационного комплекса (УНИК).
- 2) Создание инновационной инфраструктуры вуза:
 - развитие студенческого бизнес-инкубатора;
 - развитие мультидисциплинарных Центров и Центров коллективного пользования;
 - создание межкафедрального лабораторного научно-исследовательского комплекса на основе сотрудничества с академическими и вузовскими структурами;
 - развитие опытно-производственного участка;
 - создание опытно-технологического участка по внедрению результатов

совместных опытно-технологических работ на предприятии-партнере;

- создание учебно-научно-производственного полигона;
- развитие инновационного пояса малых и средних предприятий вокруг вуза в соответствии с приоритетами развития региона как полигона внедрения инновационных образовательных программ при совместной деятельности подразделений университета и бизнес-структур;
- Центр трансфера технологий;
- Ресурсный центр развития технологий;
- международный научно-образовательный центр по межстрановым сопоставительным исследованиям;
- создание Network of Excellence (NoE) – инструмента для повышения результативности исследований посредством интеграции фрагментарных исследований и исследовательских групп. Сети строятся для «выращивания» научного и технологического потенциала на определенном исследовательском направлении;
- Фонд образовательных инноваций, призванный поддерживать на конкурсной основе процесс создания новых образовательных продуктов;
- создание Учебного ситуационного центра, деятельность которого будет направлена на анализ существующих и моделирование возможных ситуаций, представляющих интерес для государственных и бизнес-структур;
- создание и развитие НОЦ для объединения ресурсов различных кафедр университета и научных лабораторий академических институтов, связанных едиными научными и образовательными проектами;
- создание новых учебно-научно-производственных объединений (УНПО);
- создание и организация функционирования сети Центров компетенций вуза.

3) Развитие процессов поддержки инновационной деятельности вуза:

- обеспечение исключительных прав вуза на объекты интеллектуальной собственности, создаваемые в результате научной и образовательной деятельности, их продвижение и передача в сферу реального производства для удовлетворения потребностей в новых продуктах и решения технологических проблем российской экономики;
- информационно-аналитическое обеспечение работ по созданию, защите и коммерциализации нематериальных активов вуза, в том числе объектов интеллектуальной собственности;
- развитие системы трансфера российских знаний и технологий в страны АТР;
- создание информационной базы по программам, инструментам, приемам и методике инновационно-творческих, изобретательских решений.

2.5.8. Анализ практик развития отношений с организациями-партнерами

Ключевым направлением в стратегиях является развитие связей вузов с

внешней средой путем интеграции в научные и образовательные сети как в России, так и за рубежом, формирование новых сетей, партнерств, консорциумов и коалиций с организациями коммерческого и некоммерческого секторов, научными учреждениями. Основные направления развития вузовских партнерств и их содержание представлено в табл. 9.

Таблица 9

Основные направления развития вузовских партнерств и содержание договорных отношений

Партнеры	Цели партнерств и содержание договорных отношений
Развитие международного партнерства	<ul style="list-style-type: none"> – Развитие международных связей в ходе подготовки и переподготовки специалистов. – Выполнение совместных научно-образовательных и инновационных проектов с зарубежными вузами-партнерами. – Развитие студенческой мобильности в рамках реализации программ производственной и языковой стажировки студентов и аспирантов за рубежом, программы двойного диплома. – Обмен профессорско-преподавательским составом в рамках реализации дополнительных образовательных программ, совместных проектов, грантов. – Формирование консорциумов с участием ведущих российских и зарубежных специалистов для подготовки и выполнения научно-образовательных проектов в рамках российских и международных программ.
Вхождение в бизнес-группы (кластеры)	<ul style="list-style-type: none"> – Усиление конкурентных преимуществ региона <ul style="list-style-type: none"> – Использование потенциала вуза. – Содействие процессу создания и развития малых инновационных предприятий. <ul style="list-style-type: none"> – Создание региональной модели организации постоянно действующего партнерства, позволяющей согласовать интересы университета, местных органов власти, бизнеса и институтов гражданского общества для решения актуальных и насущных проблем регионального развития.
Площадки корпоративного обучения.	<ul style="list-style-type: none"> – Организацию профессиональной переподготовки и повышение квалификации на базе учебных центров (тренинг-центров), открываемых в составе крупных и средних предприятий
Развитие отношений с работодателями	<ul style="list-style-type: none"> – Создание организационных структур взаимодействия. Формирование механизмов обратных связей с бизнесом. Разработка технологий совместного формирования профессиональных компетенций выпускников. – Разработка механизмов финансирования совместных проектов. – Вовлечение бизнеса в формирование стратегии развития вуза. Развитие системы мониторинга, анализа и прогноза образовательных услуг, научных исследований и инноваций. – Исследование требований работодателей к базовым и вариативным компетенциям выпускников. – Разработка и реализация механизмов и технологий продвижения продуктов вуза на рынок.
РАН	<ul style="list-style-type: none"> – Совместное использование современного оборудования. Поддержка фундаментальных и прикладных исследований и организация учебного процесса как обучения через исследования. Выполнение совместных проектов. <ul style="list-style-type: none"> – Создание филиалов кафедр вуза в институтах РАН.

Развитость данных практик должна оцениваться при проведении диагностики системы управления в вузе, т. к. в значительной степени многие из направлений совершенствования управления вузом, такие, например, как управление образовательным процессом, управление исследованиями и инновациями непосредственно зависят от качества взаимодействия вуза со своими внешними партнерами.

2.6. Выводы и итоговые рекомендации

Диагностика организационных структур и процессов вуза важна и как фиксация текущего состояния системы управления вузом, так и в постановке задач ее совершенствования.

Организационное развитие призвано повысить эффективность вуза в решении его стратегических целей и задач. Общие подходы в этой области связаны с такими структурными преобразованиями как: максимальное упрощение организационной структуры; создание новых структурных единиц, направленных на достижение стратегических задач; пересмотр существующего распределения функций между подразделениями; выявление и ликвидация не эффективных структур; развитие проектно-матричных форм организации деятельности ряд других.

Оптимизация функций и процессов предполагает увеличение скорости принятия и реализации управленческих решений, повышение их качества и эффективности.

Как правило, это приходит за счет: перепроектирования и оптимизации существующих процессов; создание общих центров обслуживания и доступа; централизации и консолидации полномочий и ответственности; стандартизация процессов и введение регламентов деятельности; перевод части функций на аутсорсинг и т. д.

Бенчмаркингový подход к диагностике структур и процессов управления в вузе позволяет не только определить текущую позицию вуза относительно лучшей практики, но и наметить этапы совершенствования системы управления. Ориентиром в движении по пути совершенствования системы управления вузом может служить описание перспективного состояния модели управления вузом по тому или иному параметру, представленное в табл. 10.

Таким образом, диагностика организационных структур и процессов вуза является важным инструментом совершенствования деятельности вузов. В целом, диагностика должна охватывать все ключевые структурные и процессные изменения в вузах, связанные с их стратегическим развитием.

Использование бенчмаркинга как одного из подходов для проведения диагностики является перспективным, т. к. создается возможность проведения изменений, проверенных в других университетах, что снижает риски и повышает эффективность деятельности по организационному развитию.

Таблица 10

Ключевые тренды совершенствования системы управления вузами

Ключевые характеристики перспективной модели университета	Текущее состояние	Перспективное состояние
Миссия	Ограничена исследованиями и обучением	Включает исследования, обучение и передачу знаний, разработок и технологий в реальный сектор экономики
Стратегические цели	Определены в отношении исследований и обучения	Определены в отношении исследований, обучения, инноваций, общества, ключевых целевых групп
Конкурентоспособность	Определяется лишь на региональном уровне	Определяется на федеральном и наднациональном уровне
Организационная структура	Преобладание линейно-функциональных структур	Преобладание гибких инновационно-ориентированных структур на основе концепций адаптивного университета, создания мобильных исследовательских единиц (Organized Research Units - ORU), матричной организации научно-образовательной деятельности.
Ключевые организационные единицы	Факультет, кафедра	Учебно-научно-инновационные комплексы, представляющие собой научно-образовательные институты, центры, филиалы и отделения, в состав которых наряду с образовательными и научными подразделениями – кафедрами, лабораториями, будут входить инновационные и бизнес-структуры;
Способ взаимодействия органов управления и подразделений	Жесткая централизация или децентрализация со слабой управляемостью	Оптимальное соотношение централизации и делегирования полномочий
Ключевые характеристики перспективной модели университета	Текущее состояние	Перспективное состояние
Характер взаимодействия подразделений	Бюрократический или неформальный	Холдинговый тип взаимосвязи подразделений
Тип взаимосвязей подразделений	Преимущественно через механизмы вертикальной интеграции	Сетевое сотрудничество и междисциплинарная кооперация
Инновационная инфраструктура	Неразвита	Наличие собственной опытно-конструкторской и производственной базы, обеспечивающей выпуск малых серий высокотехнологичной продукции; центры трансфера технологий, бизнес-инкубаторы, технопарки инновационный пояс малых предприятий, центры коллективного пользования;

Продолжение таблицы 10

Ключевые характеристики перспективной модели университета	Текущее состояние	Перспективное состояние
Организационная культура	Гибрид семейной и бюрократической типов организационных культур	Преобладание инновационной культуры
Связи с целевыми группами	Слабо институционализированы	Носят устойчивый институциональный и содержательный характер
Источники финансирования	Не диверсифицированы	Многоканальное финансирование со сложившимся механизмом частно-государственного партнерства
Технологии обучения и управления	Преимущественно традиционные	Реализация концепции электронного университета.
Фокусы подготовки специалистов	Сложились исторически	Определяются приоритетами социально-экономического развития страны
Структура подготовки	Находится в переходном состоянии и носит незавершенный характер	Имеются все уровни подготовки: бакалавриат, специалитет, магистратура, аспирантура и докторантура, переподготовка и повышение квалификации.
Контроль и экспертиза программ обучения	Обеспечивается внутрисистемными механизмами	Осуществляется с привлечением внешних экспертов (работодатели, общественные структуры, международные и российские профессиональные сообщества)
Мобильность преподавателей и студентов	Низкая с неразвитыми инструментами и механизмами поддержки	Высокая со сложившейся институциональной и ресурсной поддержкой
Тематика фундаментальных и прикладных научных исследований	Сложилась исторически	Определяется приоритетными научными направлениями
Междисциплинарность обучения и исследований	Обеспечивается неформальными контактами ученых и преподавателей	Создание механизма формирования сетевых инфраструктур для реализации междисциплинарных НИР и учебных программ

3. КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ВУЗА: КАЧЕСТВЕННЫЙ И КОЛИЧЕСТВЕННЫЙ АНАЛИЗ

В данной главе будут рассмотрены различные методы измерения кадрового потенциала вуза (анализ кадровой статистики, опросы персонала и метод фокус-групп), показаны методики и практики измерения различных качественных и количественных показателей и принципы отбора данных на основе ряда исследований проведенных последние несколько лет в Уральском федеральном университете.

В 2010-2011 гг. Уральским федеральным университетом имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, находившемся в процессе объединения вузов УГТУ-УПИ и УрГУ, было проведено самообследование – аудит кадрового обеспечения университета по различным профессиональным группам: профессорско-преподавательского состава, административно-управленческого персонала, учебно-вспомогательного персонала УрФУ по теме «Кадровый потенциал персонала УрФУ». Исследование выполнял рабочая группа сотрудников университета, включая авторов данной монографии⁴⁵.

Основными задачами, стоявшие перед исследователями были: анализ динамики изменения и развития различных профессиональных групп: профессорско-преподавательского состава (ППС), административно-управленческого персонала (АУП), учебно-вспомогательного персонала (УВП); выявление социального самочувствия (анализ социальных настроений, ценностных ориентаций и установок, уровня социальной напряжённости) разных категорий персонала; изучение корпоративной культуры университетов для формирования направлений интеграции корпоративных стилей объединяющихся университетов, разработка параметров эффективности деятельности различных категорий персонала вузов; исследование и оценка инновационного потенциала различных категорий персонала двух университетов, оценка готовности к изменениям; разработка направлений привлечения и способов адаптации молодых преподавателей как наиболее перспективного человеческого ресурса инновационного развития федерального университета; анализ системы служебно-профессионального роста и продвижения, разработка направлений формирования кадрового резерва.

Источниками информации для оценки кадрового потенциала были: данные статистики Управления кадров. Нами были получены обезличенные данные по 9356 сотрудникам УГТУ-УПИ и 3134 сотрудникам УрГУ. Детальному изучению были подвергнуты 3400 штатных преподавателей (ППС) УГТУ-УПИ, 510 сотрудников административно управленческого

⁴⁵ См.: Зайцева Е.В., Запарий В.В., Коробейникова А.П., Бусыгина И.С. Кадровый потенциал вуза / Под ред. проф. В.В. Запария. Екатеринбург, 2011. 295 с.; Зайцева Е.В., Запарий В.В., Коробейникова А.П., Бусыгина И.С. Кадровый потенциал современного вуза / Под ред. проф. В.В. Запария. Издание второе, исправленное и дополненное. Екатеринбург: УрФУ, 2014. 420 с.

персонала (АУП) УГТУ-УПИ и 1235 ППС УрГУ. Кадровая статистика включает такие объективные показатели, как пол, возраст, стаж, должность, профиль и уровень образования, ученая степень, семейное положение и т. д. На основе кадровой статистики можно оценить социально-демографическую, образовательно-квалификационную, штатно-должностную и семейную структуру кадрового потенциала вуза.

Был проведен выборочный опрос сотрудников: 725 ППС УГТУ-УПИ, 412 ППС УрГУ и 286 АУП УГТУ-УПИ по схеме непропорциональной стратифицированной выборки с предельной погрешностью данных не более $\pm 4,5$ %. Стратификация ППС основывалась на структуре вузов по факультетам. В отношении АУП была организована квотная выборка по полу и возрасту на основе имеющейся кадровой статистики. С помощью данного опроса удалось выявить социально-профессиональное самочувствие различных категорий персонала в период процесса объединения вузов, оценить научно-исследовательский потенциал с точки зрения готовности и проблем участия персонала вуза в научно-исследовательской работе (НИР), готовности повышать квалификацию, проанализировать систему служебно-профессионального роста и продвижения с точки зрения сотрудников вуза.

Так же была проведена серия фокус-групп с аспирантами, преподавателями и представителями АУПа УГТУ-УПИ и УрГУ. Данные фокус групп позволяют выявить потенциальный инновационный ресурс в виде молодых специалистов а так же очертить круг условий и проблем их привлечения в вуз, выявления сформировавшегося мнения, суждения, оценки преподавательского состава о корпоративной культуре вуза (УрФУ) в переходный период, уточнение гипотез при формулировании текущего состояния Системы повышения квалификации сотрудников Университета и перспектив ее развития, выявление сформировавшихся мнений, суждений, оценок участников о существующей системе.

При проектировании выборок и в процессе обработки и анализа данных мы использовали программу обработки и анализа социологической информации «Vortex», версия 10, а так же Microsoft Excel.

3.1. Основные показатели кадровой статистики: от отдельных показателей к изучению структуры и динамики организационно-кадрового потенциала

Кадровая статистика является важнейшим источником данных об организационно-кадровом потенциале университета. Она ведется Управлением кадров университета на основе личных дел сотрудников и обладает рядом важных особенностей с точки зрения оценки кадрового потенциала. В качестве источника информации, кадровая статистика обладает следующими основными преимуществами: ведется в текущем режиме и ее можно получить в любой момент; хорошо отражает штатно-должностную, социально-демографическую и образовательно-квалификационную структуру кадров вуза.

У кадровой статистики есть и некоторые недостатки, вытекающие из особенностей данного метода сбора данных: достаточно инертна, она состоит во введение в кадровый учет новых, необходимых показателей требует определенных организационных мер. Поэтому кадровая статистика в каждый момент времени, когда требуется провести некоторую оценку или принять управленческое решение, оказывается, ограничено тем набором показателей, который был утвержден ранее. Следовательно, может быть недостаточной для комплексной оценки или принятия решения; не всегда является актуальной в сфере тех показателей, которые находятся за пределами учета в самом управлении кадров. Например, смена семейного положения, появление детей у сотрудника может быть не отражено в кадровой статистике до момента очередного переучёта; она является персонифицированной, и, следовательно, попадает под действия Федерального закона «О Персональных данных» (№152-ФЗ от 27.07.2006). Поскольку персональные данные должны быть защищены от неправомерного использования, то объем этих данных и количество лиц (сотрудников), имеющих к ним доступ должно быть ограничено. Это накладывает ограничение и на число бизнес-процессов, в которых эти данные могут быть использованы, поскольку данные бизнес-процессы должны быть технически защищены.

Поэтому при обработке кадровой статистики в статистических или исследовательских целях данные должны быть сначала обезличены. С одной стороны это сложившаяся практика. С другой стороны, поскольку сотрудника невозможно идентифицировать, мы не можем дополнить его объективные данные дополнительной информацией, собранной в ходе специального исследования. Это заставляет нас заново замерять часть уже имеющейся в кадровой статистике информации в процессе специального исследования. Несмотря на это кадровая статистика есть и остается достаточно надежным (с учетом оговоренных недостатков) источником информации о кадровом потенциале вуза.

Основными показателями кадровой статистики являются следующие:

1. Демографическая структура

1.1. Дата рождения. С помощью даты рождения можно вычислить возраст сотрудника на текущий момент, укрупнить возраст в любые интервалы. На рис. 2 представлена любопытная картина по возрастному составу штатных преподавателей (ППС) УГТУ-УПИ в сравнении с административно-управленческим персоналом.

Для административно-управленческого персонала характерна обычная возрастная кривая – сначала рост числа сотрудников по мере получения ими необходимого для работы образования, затем стабилизация на весь период среднего возраста и сокращение числа сотрудников в старшем возрасте в связи с выходом на пенсию. В отношении преподавателей наблюдается совершенно иная картина. Сначала, на возрастном интервале 25–29 лет их

число так же увеличивается, однако в среднем возрасте наблюдается серьезный провал, особенно на интервале 40–44 года. Точно такую же картину мы наблюдали и в отношении ППС УрГУ. Это может свидетельствовать о произошедшем оттоке молодых работников после 30 лет, достигших определенного квалификационного уровня (защитивших диссертацию), и притоке молодежи в возрасте до 30 лет, намеренных повысить свою квалификацию и сменить место работы (см. рис. 2). Так же в этом прослеживаются последствия кризиса в стране 1990-х гг. и образования в частности, когда некоторая часть молодых преподавателей была вынуждена поменять свое место работы, в связи с катастрофически низкой оплатой труда и полным отсутствием перспектив.

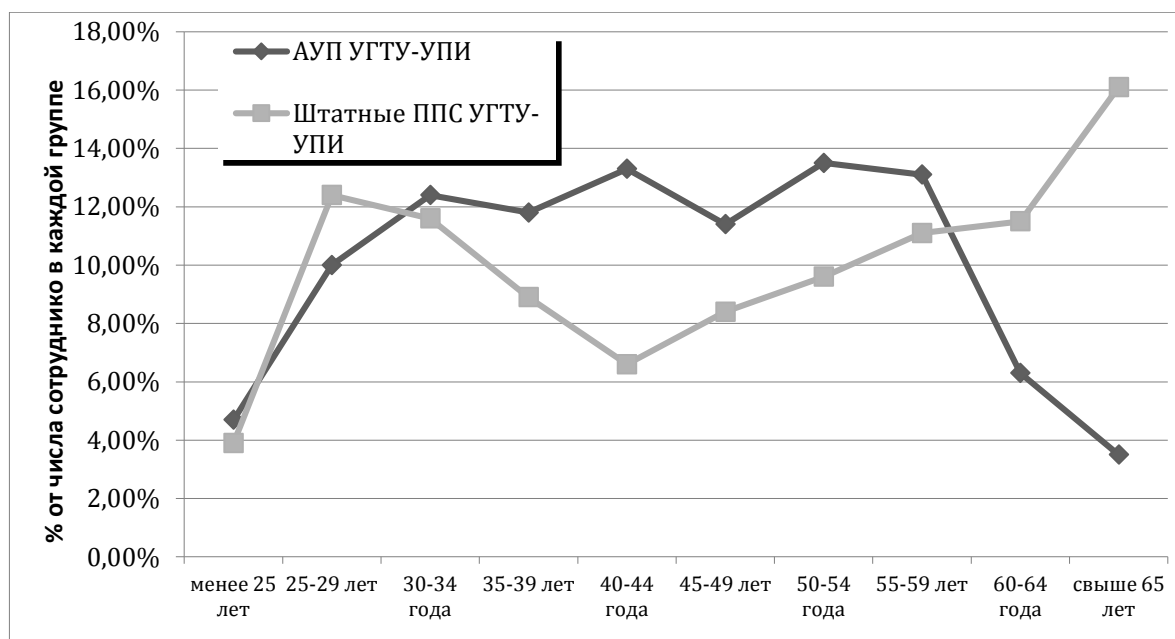


Рисунок 2. Возрастная структура ППС и АУП УГТУ-УПИ в 2010 году

Данная ситуация свидетельствует об оттоке высококвалифицированных кадров среднего возраста, что негативно сказывается на кадровом потенциале университета, поднимает проблемы старения основного состава преподавателей и передачи опыта молодым сотрудникам.

Наиболее важная группировка, на основе возраста сотрудников – социальные возрастные группы: молодежь – молодые сотрудники. Для ППС и научных сотрудников возраст молодого ученого до 35 лет, для управленческого и обслуживающего персонала – это люди до 30 лет⁴⁶; средний возраст от 30 (для ППС – 35 лет до 55 лет (пенсионный возраст для

⁴⁶ Согласно распоряжению Правительства Российской Федерации от 29 ноября 2014 г. № 2403-р «Основы государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 года» "Молодежь" - социально-демографическая группа, выделяемая на основе возрастных особенностей, социального положения и характеризующаяся специфическими интересами и ценностями. Эта группа включает лиц в возрасте от 14 до 30 лет, а в некоторых случаях, определенных нормативными правовыми актами Российской Федерации и субъектов Российской Федерации, - до 35 и более лет, имеющих постоянное место жительства в Российской Федерации или проживающих за рубежом (граждане Российской Федерации и соотечественники).

женщин) и 60 лет (пенсионный возраст для мужчин); старший возраст от 55(60) лет и старше.

Каждая выделенная демографическая группа обладает определённым социальным статусом, особыми ценностными ориентациями, поведением.

1.2. Пол. Несмотря на продолжающийся процесс эмансипации современных женщин, гендерные роли в современном Российском обществе продолжают оставаться достаточно выраженными, что накладывает свой отпечаток, в том числе на кадровый потенциал. Кроме того, для России по этому признаку характерна определенная диспропорция. Примерно 46 % населения составляют мужчины и 54 % населения составляют женщины⁴⁷, причем с возрастом диспропорция только увеличивается. В соответствии с общероссийской ситуацией, в составе персонала УГТУ-УПИ в 2010 г. среди учебно-вспомогательного (УВП), прочего обслуживающего персонала (ПОП), и особенно среди административно-управленческого персонала (АУП) преобладали женщины, а среди преподавателей ППС и сотрудников научно-исследовательской части (НИЧ) преобладали мужчины (см. рис. 3).

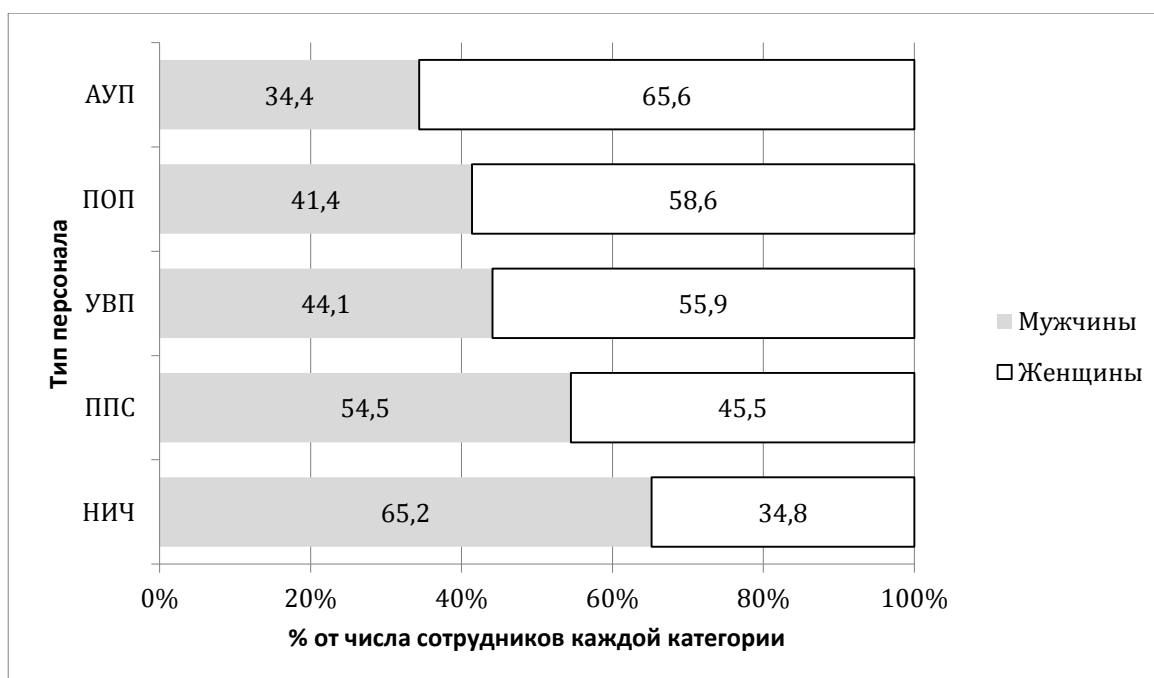


Рисунок 3. Гендерная структура ППС УГТУ-УПИ в 2010 году

На основе пола и возраста можно выделить шесть основных половозрастных групп, каждая из которых характеризуется как определенной гендерной ролью, так и определенным поведением и потенциалом: молодые мужчины – мужчины до 30 (ППС до 35) лет; молодые женщины – женщины до 30 (ППС до 35 лет); мужчины среднего возраста – мужчины от 30(35) до 60 лет; женщины среднего возраста – женщины от 30(35) до 55 лет; мужчины

⁴⁷ Источник: Росстат, 2014 год. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/demography/#, http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/demo/demo13.xls (дата обращения: 24.07.2015)

старшего возраста – мужчины 60 лет и старше; женщины старшего возраста – женщины 55 лет и старше.

Данные, представленные на рис. 4, показывают, что среди преподавателей УГТУ-УПИ присутствовала определённая гендерно-возрастная диспропорция. Самая большая половозрастная группа – мужчины старшего возраста (23,6 %). В то же время женщин старшего возраста – гораздо меньше – 14,5 %, хотя эта группа теоретически должна быть существенно больше, поскольку ее нижняя граница на 5 лет меньше (ведь возраст выхода на пенсию женщин – 55 лет), и поскольку средняя продолжительность жизни женщин примерно на 12 лет выше, чем у мужчин.

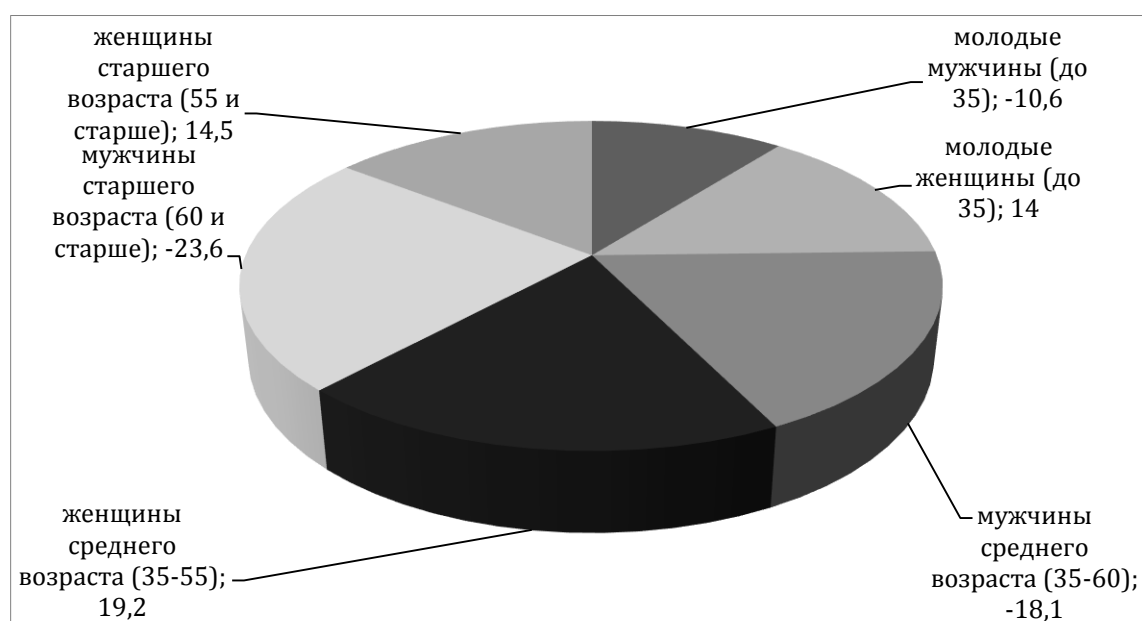


Рисунок 4. Половозрастная структура ППС УГТУ-УПИ в 2010 году
(% от числа штатных преподавателей)

Данная диспропорция в значительной мере связана с гендерной ролью женщины старшего возраста в качестве «бабушки», мотивируя выходить на пенсию раньше. Тогда как мужчины старшего возраста в преподавании и научной среде – это люди, добившиеся определенных научных и карьерных достижений, и у них есть все основания оставаться, чтобы продолжить работу, что приветствуется и со стороны администрации вуза. Вместе с тем, представленные данные свидетельствуют и об определённой проблеме – доля мужчин среднего возраста всего 18.1 %. То есть, заменить уходящую старшую возрастную группу мужчин, без привлечения сотрудников со стороны, они не смогут.

2. Образовательно-квалификационная структура

2.1 Уровень образования – один из важнейших показателей кадрового потенциала предприятия, поскольку образование, вкупе с повышением квалификации делает любое предприятие инновационным и конкурентно-способным в условиях постиндустриальной экономики. Когда речь идет о преподавателях вуза, то высшее образование, это не показатель, а необходимое условие для работы. Поэтому уровень образования важно

оценивать только в отношении других категорий персонала. Уровень образования, как показатель, определяется системой образования России (см. табл. 11).

Таблица 11

Уровни образования в соответствии с названиями учебных заведений и количеством лет обучения⁴⁸

Уровень:	Закончил:	Количество лет обучения:
начальное общее образование	Начальную школу	3- 4 класса
основное общее образование	Среднюю школу (гимназию, лицей) с аттестатом об основном общем образовании	8-9 классов
среднее общее образование	Среднюю школу (гимназию, лицей) с аттестатом о среднем общем образовании	10-11 классов
среднее профессиональное образование	ПТУ, ПТЛ, Техникум колледж	1-4 года
высшее образование – бакалавриат	ВУЗ	4 года
высшее образование - специалитет, магистратура	ВУЗ	специалитет- 5 лет магистратура +2 года дополнительно к бакалавриату

2.2 Специальность (лат. *specialis* – особый, особенный; от *species* — род, вид) – комплекс приобретённых путём специальной подготовки и опыта работы компетенций, необходимых для определённого вида деятельности в рамках той или иной профессии (социолог, парикмахер, балетмейстер, дизайнер, менеджер, маркетолог, механик многоцелевых и гусеничных машин, инженер-строитель, слесарь-инструментальщик, слесарь-наладчик, врач-терапевт)⁴⁹. Естественно представляет интерес ее соотношение с настоящей должностью сотрудника – работает ли человек по полученной, смежной или вообще не связанной с полученным образованием специальности. Однако годы перестройки и индивидуальные жизненные пути не позволяют однозначно интерпретировать эти соотношения.

2.3 Ученая степень – для оценки кадрового потенциала вуза, особенно в отношении ППС, данный показатель оказывается важнее, чем уровень образования, поскольку получение ученой степени отражает научный рост сотрудника и учитывается при прохождении вузом государственной аттестации. Данный показатель будет наиболее

⁴⁸ Источник: Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации", вступивший в силу с 1 сентября 2013. URL: <http://www.edu.ru/abitur/act.30/index.php> (дата обращения 24.07.2015). Следует иметь в виду, что в процессе реформы Российской системы образования изменялось количество лет обучения, и названия учебных заведений, соответствующих тому или иному уровню образования. Начальное профессиональное образование (ПТУ, ПТЛ) в настоящее время приравнивается к среднему профессиональному образованию.

⁴⁹ Общероссийский классификатор специальностей по образованию URL: <http://www.edu.ru/db/portal/spe/index.htm> (дата обращения: 20.03.2015)

эффективным в динамике – изменение числа ППС имеющих научную степень кандидата и доктора наук за 5 лет в процентах к предыдущему периоду. При этом следует иметь ввиду, что ужесточение требований ВАК к присвоению ученых степеней, безусловно, скажется на замедлении темпов роста данного показателя. А с учетом планового оттока профессорско-преподавательского состава пенсионного возраста даже приведет к его снижению.

2.4 Ученое звание – квалификационный показатель, важный элемент оценки кадрового потенциала преподавателей (доцент, профессор) и научных работников (младший научный сотрудник, научный сотрудник, старший научный сотрудник, ведущий научный сотрудник, главный научный сотрудник, член-корреспондент, академик).

2.5 Срок последнего повышения квалификации – в каком году сотрудник проходил повышение квалификации последний раз. По нашему мнению данный показатель является очень формальным – в современных условиях преподавателям и научным сотрудникам требуется повышать квалификацию в текущем режиме, в то время как некоторые курсы повышения квалификации являются формальными.

2.6 Стаж работы – этот, казалось бы, простой показатель имеет ряд нюансов, поскольку важно дифференцировать общий стаж работы, стаж работы по текущей специальности (например, для ППС – это стаж научно-педагогической работы) и стаж работы в вузе. С одной стороны продолжительный непрерывный стаж свидетельствует о стабильности, с другой стороны – это характеристика застоя. Поэтому непрерывный стаж работы ценится только в сочетании с карьерным или научным ростом. Но тут возникает другая проблема – если карьерный рост сотрудника в рамках вуза можно оценить, то получение научной степени, как показатель научного роста является слишком «грубым» показателем - написание кандидатской и докторской диссертации занимают годы. Таким образом, стаж работы в сочетании с карьерным ростом является достаточно эффективным показателем для оценки кадрового потенциала сотрудников вуза, но речь идет о потенциале, не касающемся научной сферы.

Приведем следующие данные для примера: для штатных ППС УРГУ (731) человека общий средний стаж составил 19,7 лет, стаж педагогической деятельности – 18,2 года, а стаж работы в УрГУ – 17,0 лет что без сомнения свидетельствует как о большой лояльности сотрудников своему вузу, так и о серьезном застое в привлечении новых кадров. С другой стороны, средний стаж работы в УрГУ сотрудника, не имеющего ученой степени составил 10,3 года (средний возраст 40,8 лет), имеющего степень кандидата наук – 18,3 года (средний возраст – 48,1 года), а имеющего степень доктора наук – 26,5 лет (средний возраст 60 лет). Это наглядно демонстрирует, что научная карьера требует достаточного длительного стажа научно-педагогической работы (в среднем по 8 лет на каждую ступень).

3. Штатно-должностная структура

2.7 Тип персонала. К какому типу персонала относится сотрудник:

- ППС – профессорско-преподавательский состав
- АУП- административно-управленческий персонал
- УВП – учебно-вспомогательный персонал
- ПОП – прочий обслуживающий персонал
- НС – научные сотрудники.
- ИТР – инженерно-технические работники
- Другие категории сотрудников. Например, в состав УГТУ-УПИ

входили воспитатели и обслуживающий персонал специализированного детского сада, а в состав УрГУ – преподаватели и обслуживающий персонал СУНЦ УрГУ.

При работе с типами персонала важно выяснить соотношение между разными типами персонала и соотношение численности персонала к основным показателям деятельности вуза. Например, в УрГУ на момент обследования на 1235 ППС приходилось 585 сотрудников УВП (соотношение 0,47) и 372 сотрудника АУП (соотношение 0,3). В то же время в УГТУ УПИ на 4229 ППС было 1501 УВП (соотношение 0,35) и 694 АУП (соотношение 0,16). Получается, что в УрГУ было больше учебно-вспомогательного и гораздо больше административно-управленческого персонала в расчете на 1 преподавателя, чем в УГТУ-УПИ. Однако эти соотношения не являются достаточно корректными, потому, что при расчете соотношений важно учитывать наш следующий показатель - долю ставки, на которой работает тот или иной сотрудник.

2.8 Ставка – доля ставки, на которую работает сотрудник. Согласно кадровой статистики доля ставки находится в интервале от почти 0 до 1, однако реально есть сотрудники, работающие более чем на 1 ставку (внутренние совместители), но в статистике они тогда учитываются 2 раза. Поэтому, при расчете фактической ставки нужно учитывать тип совмещения и суммировать ставку при наличии внутреннего совмещения.

2.9 Тип совмещения - штатный сотрудник (обычно работает на полную ставку), внешний совместитель (основное место работы – в другой организации) и внутренний совместитель – обычно это преподаватель, работающий одновременно на разных факультетах или совмещающий преподавательскую и управленческую работу.

В проведенных нами исследованиях выяснилось, что в составе УГТУ-УПИ доля штатных сотрудников составляет 62,3 %. Из них 83 % работало на полную ставку. 15 % сотрудников – внешние совместители (работают одновременно в других организациях) и имеют в среднем 0,38 ставки (55 % – 0,5 ставки и 36 % – 0,25 ставки). Труднее всего учитывать внутренних совместителей, их доля в числе сотрудников УГТУ-УПИ составляла 22,2 % при средней ставке 0,415 (67 % из них имели дополнительные полставки и 18 % – четверть ставки). Примерно аналогичная ситуация наблюдалась и в УрГУ. Проблема в том, что в ситуации отсутствия персонифицированной информации, мы не можем определить, кто именно из штатных сотрудников является еще и внутренними совместителями. Это создает определенные

проблемы при расчете выборки и интерпретации данных, полученных в результате специальных исследований.

Основной вопрос заключается в том, что является единицей наблюдения и каков ее вес. Так, если единицей наблюдения является 1 сотрудник, то насколько корректно сравнивать мнение сотрудника – внутреннего совместителя, имеющего в сумме 1,5 ставки и мнение сотрудника, внешнего совместителя, имеющего всего 0,5 ставки? Представляется, что первый сотрудник лучше знает ситуацию в вузе и больше влияет на производственные учебные или научные процессы, чем второй. Поэтому, при проектировании выборки желательно разделять сотрудников на 2 категории – штатные (включая внутренних совместителей) и совместители (только внешние совместители). А при интерпретации результатов желательно в качестве веса мнения сотрудников учитывать долю ставки, на которые он работает. Вместе с тем, надо иметь в виду, что один и тот же сотрудник, может попасть в выборку дважды. Например, 1 раз, как преподаватель (ППС), второй раз как декан или директор департамента (АУП). Естественно, что повторно мы его опрашивать мы его будем только в том случае, если анкеты для ППС и АУП сильно различаются. Если же анкеты не различаются, то достаточно учесть его мнение по 1 анкете с повышенным весом (сумма его ставок).

2.10 Должность – занимаемая должность. Список возможных должностей зависит от типа персонала и в целом получается достаточно внушительным. Например, в УГТУ-УПИ на 9356 сотрудников мы насчитали 375 различных должностей, 150 из которых были уникальны (то есть имелся всего 1 сотрудник в данной должности), например, «смотритель музейный». Для понимания штатно-должностной структуры необходимо укрупнение должностей с учетом степени ответственности и требуемой квалификации.

2.11 Подразделение. Тут ситуация оказалась еще сложнее. Например, в УГТУ-УПИ на момент исследования было 573 подразделений, причем во многих из них работало 1-2 сотрудника. Для общего понимания ситуации также пришлось ввести укрупненную классификацию подразделений. Естественно, что кафедры были укрупнены до уровня факультетов или институтов, объединены подразделения при ректорате и так далее.

Для того чтобы эффективнее решить вопрос классификации сотрудников по должности и подразделению, рекомендуется сначала разделить сотрудников на группы по типу персонала – должности и подразделения при этом для каждого типа персонала будут иметь собственный список, который уже будет проще укрупнить.

На основе соотношения должностной структуры возрастом возможно понимание динамики происходящей ситуации. Например, на рис. 5 представлены данные по должностям ППС УГТУ-УПИ, дифференцированные по возрастным группам. Как видно из данных рисунка, занимаемая должность существенно зависит от возраста. С одной стороны, это естественно – работая,

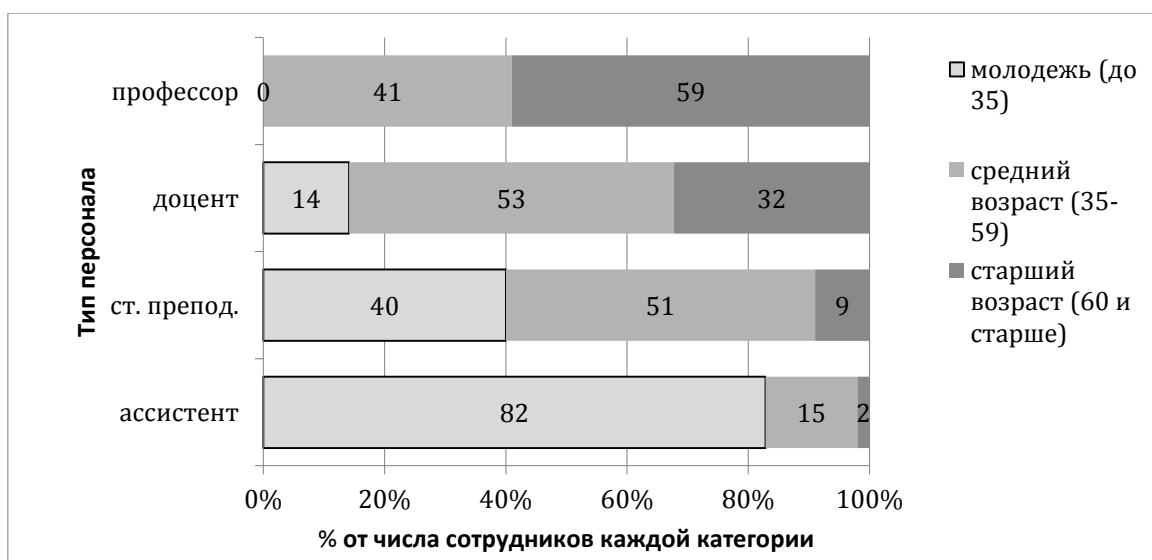


Рисунок 5. Возрастной состав ППС УГТУ-УПИ различных должностей в 2010 году

сотрудник набирается опыта, защищает диссертацию и получает более высокий статус в организации. С другой стороны, на рисунке видно, что успеть стать доцентом в молодом возрасте шанс очень мал, а достичь профессорского звания – равен 0.

Исходя из этих данных, мы сделали вывод, что нахождение старших преподавателей в средневозрастной группе, даже в случае моральной и материальной поддержки карьерного роста – представления к ученым званиям, оказания содействия в подготовке кандидатских диссертаций, делает проблематичным их переход в более высокий должностной статус.

Перспективы восходящей профессиональной мобильности ассистентов более реальны, но их доля в абсолютных величинах мала. Доцентура докторантура, представляющая большой интерес в контексте профессионального роста опять же немногочисленна.

Не меньший интерес вызывает и гендерная структура должностей ППС (см. рис. 6), которая свидетельствует, что, не смотря на отсутствие дискриминации по половому признаку, гендерные роли женщин препятствуют достижению ими профессорских должностей.

Подведем некоторые итоги, относительно использования кадровой статистики в оценке кадрового потенциала вуза.

Данные кадровой статистики для оценки кадрового потенциала вуза являются важнейшим базовым источником – их можно получить в любой момент из управления кадрами и они отлично отражают социально-демографическую, образовательно-квалификационную и штатно-должностную структуру. Они достаточно инертны, ограничены утвержденным списком показателей и недостаточны для оперативной, особенно качественной оценки кадрового потенциала.

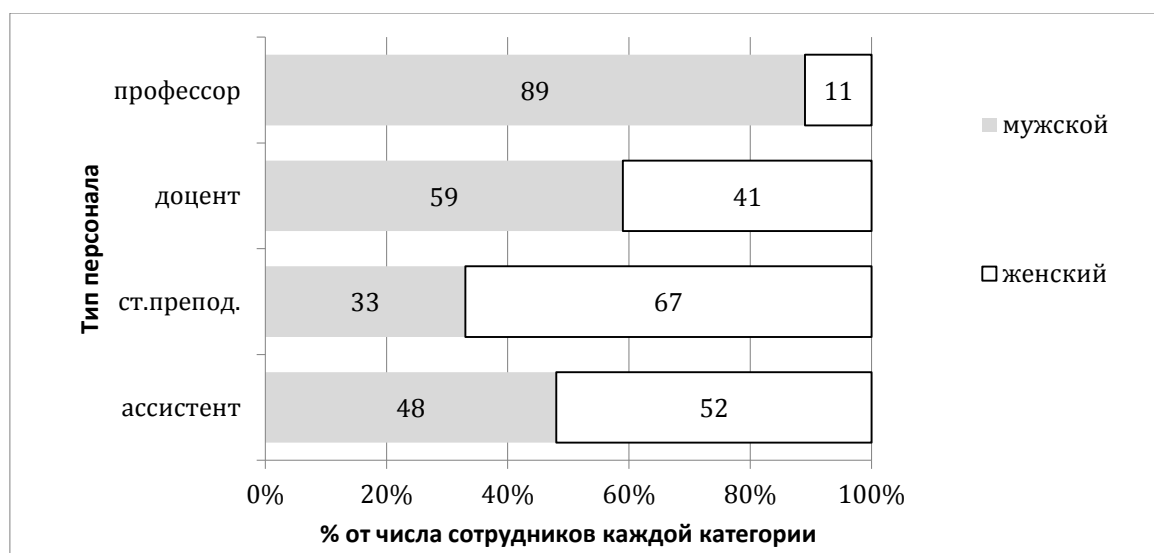


Рисунок 6. Гендерный состав ППС УГТУ-УПИ различных должностей в 2010 году

Данные кадровой статистики при оценке кадрового потенциала требуют определенного преобразования, укрупнения, формирования новых переменных и соотношения друг с другом и данными, полученными из других источников.

Соотношение данных кадровой статистики с такими динамическими показателями, как возраст и стаж позволяют увидеть ситуацию в динамике и прогнозировать развитие ситуации в будущем. Данные кадровой статистики можно использовать как стратифицирующие и контрольные показатели для проведения углубленных выборочных исследований.

3.2. Виды выборки в углубленном исследовании персонала вуза

Для выборочного углубленного опроса персонала вуза нам потребовались разные схемы формирования выборочной совокупности, в зависимости от типа персонала, поскольку разные типы персонала имеют разную организационную структуру.

Главным образом, при выборочном исследовании персонала, а с особенно профессорско-преподавательского состава вуза наиболее эффективным методом, на наш взгляд является непропорционально-стратифицированная выборка, и этому есть несколько оснований.

Вуз состоит из нескольких непропорциональных по численности сотрудников подразделений: факультетов, департаментов институтов. В настоящее время (на 01.09.2015 г.) в состав УрФУ входит 21 институт. При этом если во ВШЭМ УрФУ работающие преподаватели занимают 256,25 ставок (приказ об основной деятельности №0402/03 от 01.06.2015 «Об утверждении нормативного количества ставок ППС на 2015/2016 учебный год»), то в Химико-технологическом институте – всего 53 ставки ППС, что на порядок меньше чем во ВШЭМ.

С подобной проблемой мы столкнулись и при проведении выборочных исследований преподавателей в УрГУ и УПИ в 2010 г. – численность преподавателей на различных факультетах различалась в несколько раз. В такой ситуации собственно-случайная выборка будет неэффективной, поскольку представители небольших подразделений, могут вообще не попасть в выборочную совокупность.

Для того чтобы представители всех структурных подразделений были представлены в выборочной совокупности необходимо использовать метод стратифицированной (районированной) выборки. Суть метода заключается в том, что изучаемый объект делится на страты-слои (в нашем случае – факультеты или институты) и для представителей каждого слоя делается отдельная выборка, что позволяет в итоговой выборочной совокупности представить все слои изучаемого объекта – вуза. Дополнительным преимуществом стратифицированной выборки является то, что в случае, если признак стратификации (деления на слои) существенно влияет на результат исследования, то это приводит к уменьшению внутригрупповой дисперсии и увеличению доли межгрупповой дисперсии в общей дисперсии (разнообразии) изучаемых показателей.

Другими словами, если представители разных структурных подразделений имеют похожие точки зрения внутри подразделений, а от подразделения к подразделению ситуация существенно меняется, то стратифицированная выборка позволяет серьезно сократить требуемый объем выборки (числа сотрудников, которые необходимо опросить) или уменьшить итоговую ошибку репрезентативности.

Стратифицированная выборка может быть как пропорциональной (когда число единиц на каждом слое пропорционально доле этого слоя в генеральной совокупности), так и непропорциональной (когда пропорции в генеральной и выборочной совокупности не соблюдаются). Преимущество пропорциональной выборки заключается в том, что выборка воспроизводит не только структуру, но и пропорции, характерные для генеральной совокупности, и, тем самым, является ее репрезентативной моделью. Однако для вуза, в котором численные соотношения между структурными слоями (факультетами, институтами, департаментами) сильно различаются, пропорциональная выборка приводит к недостаточно эффективному результату.

Для упрощения картины предположим, что в состав вуза входят всего два факультета «А» и «Б» с численностью 900 и 100 преподавателей соответственно. Пусть объем выборки составляет 200 чел. Тогда, по схеме пропорциональной выборки, 90 % из них должны составлять преподаватели факультета «А» и 10 % – преподаватели факультета «Б».

Получается, что к опросу надо привлечь 180 преподавателей факультета «А» и всего 20 преподавателей факультета «Б». Да, пропорции в этом случае сохраняться и в целом по вузу выборка будет репрезентативной. Но задачи подобных опросов заключаются не только в том, чтобы увидеть картину в целом (по всему вузу), но и в том, чтобы понять в каких подразделениях

ситуация обстоит хуже или лучше, и принять соответствующие управленческие выводы. Опрос 180 человек с факультета «А» даст нам возможность понять, как обстоят дела на этом факультете. А вот опрос 20 человек с факультета «Б» не даст нам репрезентативной картины по факультету «Б». То есть, в ситуации сильной диспропорции в численности слоев, пропорциональная выборка становится неэффективной, поскольку не дает репрезентативной картины по каждому отдельному слою (факультету). Численность отдельных слоев может быть слишком малой.

Решение этой проблемы заключается в использовании непропорциональной стратифицированной выборки. При непропорциональной стратифицированной выборке численность пропорций между слоями (факультетами) можно не соблюдать. Правильность итоговых пропорций обеспечивает механизм итогового взвешивания данных (хотя, чем точнее соблюдаются пропорции, тем меньше погрешность или объем требуемой выборки). В этих условиях, можно сначала обеспечить репрезентативную картину по каждому слою (факультету), а затем, с помощью взвешивания, обеспечить общую репрезентативную картину по вузу.

Таким образом, увеличив объем выборки для отдельных, малочисленных слоев, и применив схему непропорциональной стратифицированной выборки, мы решим сразу две задачи – обеспечение общей репрезентативной картины по вузу и обеспечение репрезентативной картины по каждому факультету.

Рассмотрим эту ситуацию на конкретном примере. Нам нужно было провести выборочный опрос штатных преподавателей УГТУ-УПИ с тем, чтобы оценить ситуацию в целом и сравнить ее на факультетах с погрешностью данных не более 10 % на уровне каждого факультета. Из управления кадров нами были получены данные по численности штатного профессорского-преподавательского состава по факультетам. Численность преподавателей колеблется от 69 на Факультете строительного материаловедения до 513 на Факультете экономики и управления, то есть в разница 7,5 раз. В столбце « % » рассчитана доля, которую составляют преподаватели каждого факультета в общей численности преподавателей вуза ($N=2995$ чел.).

Если пойти по схеме пропорциональной стратифицированной выборки, с общим объемом $n=725$ чел., то число преподавателей, которых необходимо опросить на каждом факультете, определяется как произведение доли (%) соответствующего факультета на n . Результат представлен в колонке «Пропорциональная выборка». Как видно из данной колонки, если на Факультете экономики и управления (ФЭУ) следует опросить 124 чел., то на Факультете строительного материаловедения (ФСМ) – только 17 чел.

Рассчитаем общую предельную погрешность стратифицированной пропорциональной выборки по формуле 3.1. Т-критерий, гарантирующий, что данные будут в пределах данной погрешности с вероятностью ошибки 0,05 возьмем из таблицы критических значений для t-критерия Стьюдента

(можно воспользоваться функцией СТЬЮДРАСПОБР из Microsoft Excel = 1,961) с числом степеней свободы N-1 (2995-1=2994). pq – дисперсия качественного признака. До проведения опроса она не известна. Поскольку речь идет о предельной погрешности, мы вправе предположить, что эта погрешность будет максимально возможной в ситуации наибольшей неопределенности $(50/50) = 0,5*0,5=0,25$.

В формуле 3.1 фигурирует среднее pq , рассчитанное, как средняя взвешенная дисперсия между слоями. Это возможно сделать только для конкретных признаков по уже имеющимся данным, а на уровне проектирования выборки мы предполагаем, что во всех слоях (на всех факультетах) дисперсия может быть максимальной, то есть в среднем она составит так же 0,25. Подставляем в формулу $n=725$ и $N=2995$ получаем 0,0317 или $\pm 3,17\%$ – теоретическая предельная ошибка по схеме пропорциональной стратифицированной выборки.

$$\Delta_x = t \sqrt{\frac{\bar{p}\bar{q}}{n} \left(1 - \frac{n}{N}\right)} \quad (3.1)$$

Предельная погрешность пропорциональной стратифицированной выборки

Предельная погрешность $\pm 3,17\%$ является достаточно хорошей величиной для выводов на уровне всего вуза. Но можно ли при этом делать выводы и по отдельным факультетам? А ведь именно такая управленческая задача стоит перед нами. Для того чтобы оценить погрешность для каждого факультета мы определим t-критерий Стьюдента с вероятностью ошибки $p=0,05$, исходя из численности преподавателей на каждом факультете –1 (колонка t-Стьюдента). Теперь, по формуле 3.1 определим предельную погрешность для каждого факультета, предполагая pq максимальным (0,25), а n и N беря из колонок «Пропорциональная выборка» и «ППС» соответственно. Результат вычислений представлен в колонке « $\pm \Delta\%$ ». Обратите внимание, что погрешность сильно меняется от факультета к факультету, причем у многих факультетов она превышает $\pm 10\%$, а у самого маленького по численности составляет $\pm 21,25\%$.

В такой ситуации, сравнивать факультеты между собой, где ситуация лучше, где хуже и делать выводы на уровне факультетов делать нельзя. То есть, со второй управленческой задачей нам справиться не удалось.

$$n = \frac{t^2 pq N}{\Delta^2 N + t^2 pq} \quad (3.2)$$

Объем собственно-случайной выборки

Для решения этой проблемы обратимся к схеме непропорциональной стратифицированной выборки. Для начала, используя формулу 3.2, рассчитаем, сколько человек нам нужно опросить на каждом факультете, чтобы уложиться в погрешность $\pm 10\%$. Подставим в формулу t критерий, N

и n для каждой строки соответственно, а постоянными величинами будут $pq=0,25$ и $\Delta=0,1$.

Результат расчетов представлен в табл. 12 в колонке «Непропорциональная выборка». Как следует из этих расчетов на ФСМ нужно опросить не 17, а 41 чел., а на ФЭУ не 124, а 81 чел. Всего же следует опросить 806 чел., то есть на 81 чел. больше, чем при пропорциональной выборке. Зато мы сможем не только оценить картину в целом по вузу, но и сравнивать между собой факультеты.

Однако при таком подходе пропорции между факультетами оказались нарушенными и для того, чтобы восстановить картину в целом, нам надо воспользоваться механизмом взвешивания. Рассчитать вес довольно легко - разделим объем пропорциональной выборки на объем непропорциональной выборки в каждой строке их отношение даст нам колонку «Вес». При экстраполяции данных на весь вуз, мы должны мнение каждого сотрудника умножать на вес этого мнения в совокупности. Например, если анкета принадлежит преподавателю ФЭУ, то его мнение надо умножить на 1,53, а если анкета принадлежит преподавателю ФСМ, то только на 0,41. Ранее мы отмечали, что в качестве веса может выступать доля ставки сотрудника. В этом случае, для получения веса нужно умножить вес факультета на вес ставки сотрудника.

Теперь оценим предельную погрешность непропорциональной выборки в целом по формуле 3.3. Для этого сначала в каждой строке таблицы посчитаем подкоренное слагаемое подставляя pq везде 0,25, а n_i и N_i как объем непропорциональной выборки и объем генеральной совокупности преподавателей по каждому факультету (результат расчета подкоренных слагаемых представлен в таблице, в колонке «Подкоренные слагаемые»). Затем просуммируем подкоренные слагаемые, извлечем корень и умножим на T -критерий для всей генеральной совокупности и разделим на ее объем. В результате получилась величина 0,0418 или 4,18 %, что всего на 1 % больше, чем у пропорциональной выборки (3,17 %).

$$\Delta_x = t \frac{1}{N} \sqrt{\sum \frac{p_i q_i}{n_i} N_i^2 \left(1 - \frac{n_i}{N_i}\right)} \quad (3.3)$$

Предельная погрешность непропорциональной стратифицированной выборки

Подведем итоги наших расчетов. При использовании схемы пропорциональной выборки нам нужно опросить 725 чел. Предельная погрешность выборки в целом составит $\pm 3,17$ %, но при этом погрешность по большинству факультетов превысит 10 %, а по ФСМ достигает 21,25 %. При использовании схемы непропорциональной стратифицированной выборки, нам нужно опросить 806 человек (на 81 больше), а предельная ошибка составит $\pm 4,18$ % (на 1 %) больше. Но в этом случае погрешность по каждому факультету будет составлять ± 10 %, что позволит сравнивать факультеты и делать управленческие выводы на уровне подразделений.

Таблица 12

Расчет объема выборки и предельной погрешности для пропорциональной и непропорциональной
стратифицированной выборки

	ППС (чел)	%	Пропорци- ональная выборка	$\pm \Delta$ %	t критер ий p=0,05	Непропор- циональная выборка	Подкорен- ные слага- емые	Вес
Металлургический факультет	313	10,45 %	76	9,84 %	1,968	74	433,75	1,0249
Химико-технологический факультет	149	4,97 %	36	14,32 %	1,976	59	155,76	0,6115
Механико- машиностроительный факультет	234	7,81 %	57	11,40 %	1,970	69	282,32	0,8258
Электротехнический факультет	189	6,31 %	46	12,70 %	1,973	64	210,62	0,7124
Строительный факультет	232	7,75 %	56	11,44 %	1,970	68	278,91	0,8207
Факультет экономики и управления	513	17,13 %	124	7,67 %	1,965	81	962,46	1,5290
Физико-технический факультет	348	11,62 %	84	9,33 %	1,967	76	511,24	1,1131
Радиотехнический факультет	263	8,78 %	64	10,74 %	1,969	71	334,13	0,8989
Факультет строительного материаловедения	69	2,30 %	17	21,25 %	1,995	41	71,34	0,4099
Теплоэнергетический факультет	204	6,81 %	49	12,21 %	1,972	66	233,34	0,7502
Факультет гуманитарного образования	283	9,45 %	69	10,35 %	1,968	72	372,42	0,9493
Факультет физической культуры	198	6,61 %	48	12,40 %	1,972	65	224,11	0,7350
Итого	2995	100,00 %	725	3,17 %	1,961	806	4070,41	0,8997

Следовательно, при небольших дополнительных затратах непропорциональная выборка оказывается значительно информативнее и эффективнее пропорциональной выборки. При этом сложность расчетов и проблему взвешивания можно легко решить, используя современное программное обеспечения, например Программу обработки и анализа социологических и маркетинговых данных «Vortex».

Итак, мы выяснили, что для исследования ППС наиболее эффективна непропорциональная стратифицированная выборка. А какие виды выборки будут эффективны для углубленного исследования других категория персонала вуза? Что касается учебно-вспомогательного персонала, то УВП, точно так же как и ППС распределены по факультетам (институтам, департаментам), а, следовательно, для них подходит та же непропорциональная стратифицированная выборка. Что касается административно-управленческого и прочего обслуживающего персонала, то эти сотрудники, как правило, объединены в отделы с различной численностью.

На 2010 г. в УГТУ-УПИ для АУП это были отделы с численностью от 1 до 27 чел. (студгородок). С одной стороны, в таком случае обычно эффективна кластерная (гнездовая) выборка, поскольку отделы представляют собой похожие «гнезда», кластеры, разнообразные внутри, достаточно похожие один на другой. По схеме кластерной выборки сначала случайным образом выбираются кластеры, а внутри кластеров (отделов) происходит сплошное исследование. Это позволяет в значительной мере экономить ресурсы при проведении исследования. Однако наибольшую проблему в нашем случае представляет тот факт, что маленькие отделы из 1–2-х человек составляют 67 % от числа всех отделов АУП, а работает в них всего 27,5 % сотрудников.

Таким образом, кластерная выборка здесь, к сожалению не применима, поскольку нарушается ее основной принцип – кластеры очень разнообразны по своим размерам и, стало быть, внешне не похожи друг на друга. Метод основного массива (когда исследованием охватываются подразделения, имеющие наибольший удельный вес, то есть наибольшую численность) здесь тоже будет не эффективен, поскольку, даже если мы возьмем подразделения с численностью 3 и более сотрудников, то 27,5 % сотрудников окажутся не представлены в итоговой выборке. Собственно-случайная и механическая выборки так же не применимы, поскольку данные носят имперсональный характер, и мы не будем знать, кого именно из сотрудников нужно опросить.

Выход заключается в следующем: нам нужно сначала укрупнить организационную структуру АУП и ПОП, таким образом, чтобы получились близкие по типу деятельности и значительные по численности объединения отделов, например «подразделения при ректорате», «библиотеке» и т. д. А далее, применить к этим объединениям уже знакомую стратифицированную выборку. Причем не важно – пропорциональную или нет, поскольку в данном случае мы все равно не сможем делать управленческие выводы на уровне конкретных подразделений (отделов).

Таким образом, при углубленном опросе сотрудников вуза для исследования кадрового потенциала, для всех основных типов персонала вуза наиболее эффективна непропорционально-стратифицированная выборка.

3.3. Опросный метод в изучении кадрового потенциала

Подобно другим методам, опросный метод в исследовании кадрового потенциала вуза имеет ряд преимуществ и недостатков, которые ограничивают его использование решением определенных задач. С одной стороны метод опроса – самый простой способ обратиться к сознанию человека, но с другой стороны, как наши вопросы, так и ответы на них требуют серьезной и вдумчивой интерпретации. Одним из существенных недостатков опросного метода является его кажущаяся универсальность. С помощью опросного метода можно спрашивать «о чем угодно», затрагивать темы прошлого, настоящего и будущего, но проблема в том, что не всегда опрошенные могут выступать в качестве надежного источника информации, а значит, их мнению, не всегда им стоит доверять. Более того, при интерпретации данных полученных опросным методом всегда стоит критически относиться к полученным результатам, учитывая степень компетентности и искренности информантов. При использовании данных опросов стоит помнить, что мы имеем дело не с фактами, а с мнениями, многие из которых возникли только в момент опроса, потому что ранее опрашиваемый на эту тему даже не задумывался.

В этом разделе нашей работы мы рассмотрим, какие показатели кадрового потенциала, и каким образом, могут быть исследованы при проведении опросов персонала и других групп информантов, а так же на какие особенности стоит обращать внимание при интерпретации результатов.

В ПРИЛОЖЕНИИ 3 к работе приведены несколько анкет, которые были использованы нами при изучении кадрового потенциала работников УГТУ-УПИ, УрГУ и УрФУ.

3.3.1. Социально-профессиональное самочувствие

Один из базовых показателей кадрового потенциала – социально-профессиональное самочувствие персонала. Именно от него в значительной степени зависит, в какую сторону будет развиваться, и как будет реализовываться кадровый потенциал, поскольку позитивные и негативные оценки и ожидания существенно влияют, если даже не определяют дальнейшее развитие потенциала.

В качестве основных показателей социально-профессионального самочувствия мы выделяем: общие социальные настроения; ценностные ориентации; оценка ситуации на уровне вуза; удовлетворенность преподавателей деятельностью своего факультета/департамента; социально-

профессиональное самочувствие; удовлетворенность уровнем заработной платы; уровень социальной напряженности в подразделении; уровень потенциальной текучести.

Изучая социально-профессиональное самочувствие преподавателей УГТУ-УПИ и УрГУ в 2010–2011 гг. в процессе объединения вузов в УрФУ, измеряя указанные выше показатели, мы выявили некоторые интересные тенденции.

Если для преподавателей УПИ общие социальные настроения мы охарактеризовали как "в основном стабильные": личную жизненную ситуацию они оценивают как достаточно стабильную, а ситуацию в стране – не будет изменений. Общие социальные настроения преподавателей УрГУ можно охарактеризовать как противоречивые. Если личную жизненную ситуацию они характеризуют как достаточно стабильную и даже скорее благоприятную, то ситуацию в стране они оценивают весьма отрицательно, видят перспективы в основном к ее ухудшению. Наиболее пессимистичные оценки, как в среде преподавателей УПИ, так и УрГУ, характерны для средней возрастной группы, а наиболее оптимистичные оценки – для молодых преподавателей. Негативные оценки ситуации в стране и личной жизни отрицательно сказывались на отношении к объединению вузов и проводимым инновациям в системе образования.

На основе анализа ценностных ориентаций в коллективе вуза можно выделить несколько основных ментальных групп (см. рис. 7).

Самая многочисленная – группа сотрудников, нацеленных на повышение собственного профессионализма (примерно 46 % в УрГУ 36 % в УПИ). Они готовы к инновациям и освоению новых технологий. Работа по душе важнее денег и материальных благ.

Это группа консерваторов (примерно по 25 % в каждом вузе), они выбрали работу по душе и не желают ничего менять.

Группа сотрудников, нацеленных на деньги и материальные блага (15 % в УрГУ и 22,5 % в УПИ). Для них важны: здоровье, личная безопасность, получение удовольствий. Используя связи и знакомства, они рассчитывают занять высокую руководящую должность, достичь жизненного успеха.

Группа сотрудников, нацеленных на научные открытия (14 % в УрГУ и 16,5 % в УПИ). Для них главное – творчество, для чего нужна независимость и высокий профессионализм, считают, что выбрали работу по душе.

Для преподавателей УрГУ более важны такие ценности как творчество, работа по душе, независимость, свобода. Поскольку эти ценностные ориентации имеют непосредственное отношение к стилю управления подразделением, то такую особенность коллектива УрГУ необходимо учитывать при разработке стратегии управления вузом. А для преподавателей УГТУ-УПИ более важными оказываются семья, дети и здоровье, то есть традиционные ценности.

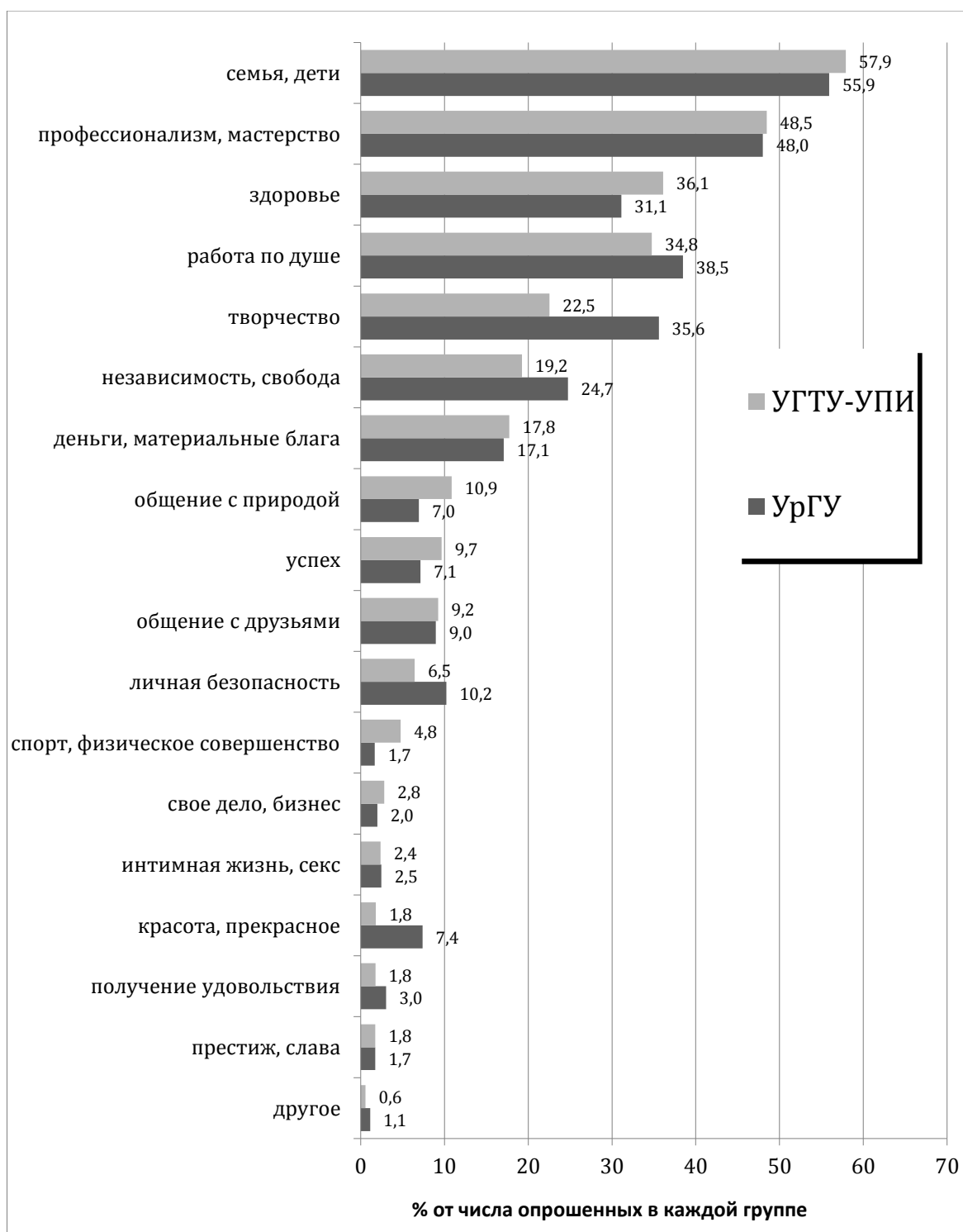


Рисунок 7. Наиболее значимые жизненные ценности преподавателей УГТУ-УПИ и УрГУ

*Сумма больше 100 %, поскольку опрошенные могли указать 2-3 ценности.

Преподаватели в основном были удовлетворены учебным процессом, но не удовлетворены научной работой, оплатой труда и материально-технической базой. То есть, в современных условиях преподаватели, помимо учебной нагрузки и ставки, нуждаются в приработке, связанном с проведением хорошо оплачиваемой НИР, но организация НИР и ее материально-техническая база оставляет желать лучшего (см. рис. 8).

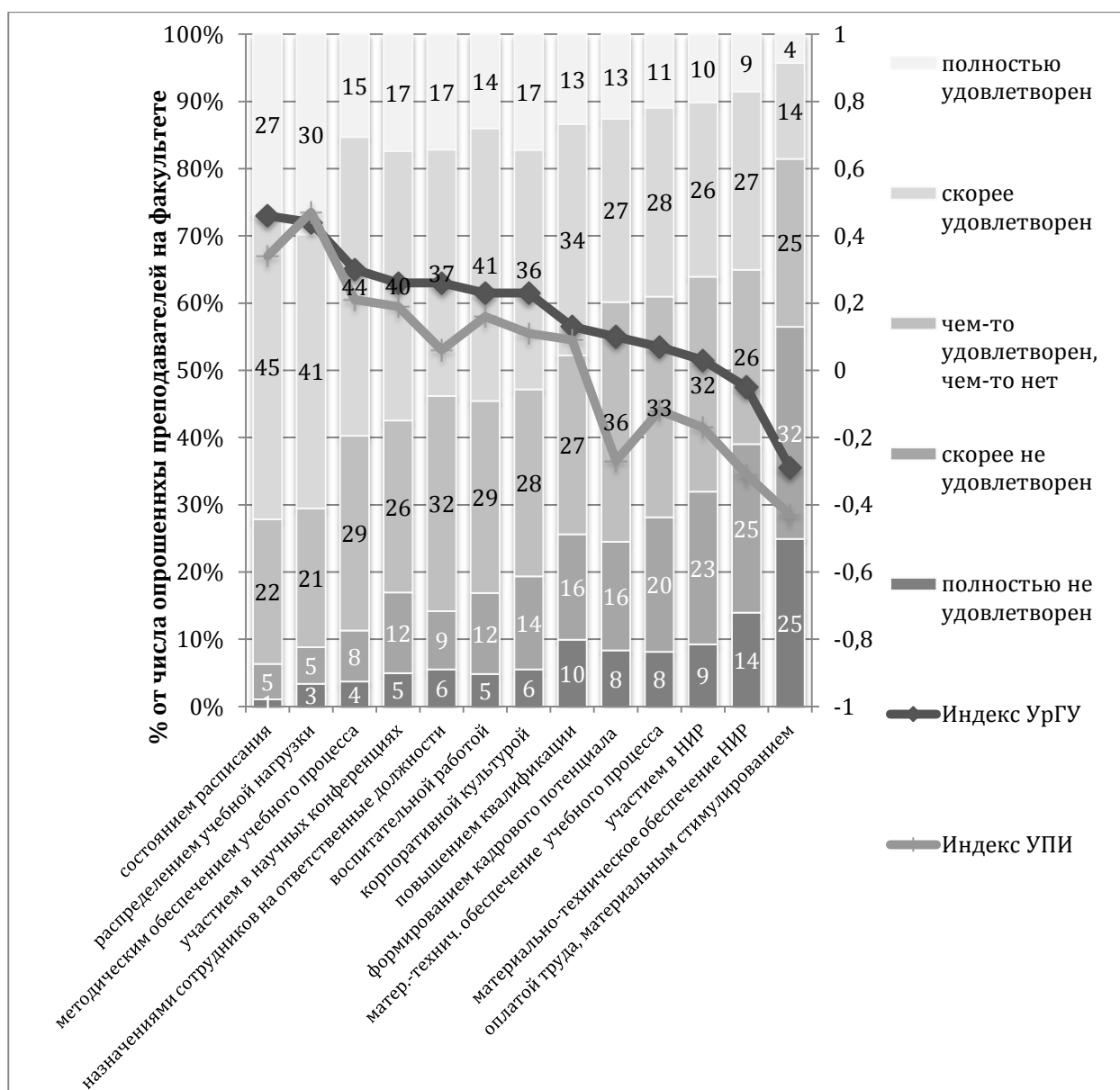


Рисунок 8. Удовлетворенность преподавателей УрГУ тем, как на факультете решаются различные вопросы (в сравнении с мнением преподавателей УПИ)

* Индекс удовлетворенности изменяется от -1 (полностью неудовлетворен) до +1 (полностью удовлетворен).

Выявилось, что в среде преподавателей УрГУ преобладает скорее отрицательное отношение к объединению УрГУ и УГТУ-УПИ и созданию УрФУ. Такое отношение сформировалось по причине недостаточной информированности преподавателей о процессе и планируемом результате объединения вузов.

Большинство преподавателей получали противоречивую информацию от своих коллег и заведующих кафедрами, в то время как более информативными источниками являлись представители ректората, деканата и сайт УрГУ, где процесс объединения вузов освещался, видимо,

недостаточно подробно. Основные причины положительного отношения связываются с повышением финансово-материальной базы вуза, а причины отрицательного отношения с потерей моральной составляющей (элитарного бренда "УрГУ"), возможного снижения зарплат, сокращения штатов, разрушения сложившихся коллективов.

Пессимизм преподавателей, помимо недостаточной информированности (и как следствие – опасение неизвестного) можно объяснить и отсутствием вовлеченности в процесс преобразования вуза. Преподаватели полагали, что перемены навязаны сверху, на их реализацию невозможно повлиять, а значит, для рядового сотрудника, они ничего хорошего не несут. Выход из этой ситуации заключался в привлечении максимального числа инициативных сотрудников к разработке стратегии развития вуза, налаживании процесса обратной связи руководства с коллективом. Таким образом, в большинстве своем сотрудники были недовольны текущей ситуацией в вузе и не ждали в перспективе значительных позитивных изменений. Такие настроения коллектива могли бы вылиться в сопротивление инновациям, имитации деятельности, а для самых мобильных и недовольных – в переходе на другую работу, что, привело бы в конечном итоге к текучести кадров.

При оценке основных целей профессиональной деятельности преподавателям было предложено указать несколько вариантов ответа (количество не ограничивалось) или дописать свой ответ. Цели профессиональной деятельности преподавателей УПИ и УрГУ довольно схожи (см. рис. 9): лидирует цель стать высококвалифицированным специалистом (51,1 % в УПИ и 62,0 % в УрГУ), получать высокую заработную плату (48,8 % в УПИ и 49,5 % в УрГУ). Однако преподаватели УПИ на третье место поставили такую цель, как осваивать новую технологию и технику (34,1 % в УПИ и 19,0 % в УрГУ), что, вероятно, является спецификой технического вуза. В свою очередь, в УрГУ несколько чаще, чем в УПИ преподаватели имеют целью профессиональной деятельности самостоятельность, свободное время для науки и гарантию от безработицы.

Какими же видят сотрудники вуза средства для достижения этих целей? В первую очередь сотрудники рассчитывают на собственное трудолюбие и работоспособность (53,2 % в УПИ и 56,4 % в УрГУ), профессиональное мастерство (41,9 % в УПИ и 42,0 % в УрГУ), способности (25,6 % в УПИ и 32,7 % в УрГУ). С другой стороны весьма важны и внешние факторы - связи, знакомства (36,1 % в УПИ и 26,2 % в УрГУ), поддержка руководства (21,7 % в УПИ и 20,1 % в УрГУ). И, наконец, физическое и психическое здоровье (15,5 % в УПИ и 20,8 % в УрГУ) и просто удача или стечение обстоятельств (21,0 % в УПИ и 19,6 % в УрГУ).

В числе мер по профессиональному развитию сотрудники предпочитают повышение квалификации (54,7 % в УПИ и 59,9 % в УрГУ), обмен опытом (41,2 % в УПИ и 38,3 % в УрГУ), освоение иностранного языка (33,3 % в

УПИ и 33,7 % в УрГУ), изучение новых технологий и компьютерных программ (38,6 % в УПИ и 26,9 % в УрГУ).

Таким образом, в среде преподавателей вуза присутствует дуализм: большая часть преподавателей ориентирована на достижение профессиональных и творческих целей. Она чаще рассматривает в качестве средств их достижения профессиональное самосовершенствование, рассчитывает в большей степени на себя, но возможно и на внешние факторы. Другая (меньшая) группа ориентирована на получение высокой заработной платы или достижения руководящей должности. Эти сотрудники в несколько большей степени надеются на внешние факторы, такие как связи, знакомства, поддержку руководства.

Одним из важных показателей социально-профессионального самочувствия является показатель – удовлетворенность уровнем заработной платы. Его мы уже косвенно оценили выше, при оценки ситуации на факультете (см. рис. 9) и выяснили, что оплата труда это один из основных моментов неудовлетворенности сотрудников ряда факультетов. Эту информацию можно уточнить и с помощью прямого вопроса (см. рис. 10), согласно ответам на которую, только 6,9 % преподавателей УрГУ и 9,6 % преподавателей УГТУ-УПИ были удовлетворены уровнем своего заработка. Большинство опрошенных преподавателей полагает, что их труд заслуживает большей оплаты, а треть считает, что их труд оценен несправедливо.



Рисунок 9. Основные цели профессиональной деятельности

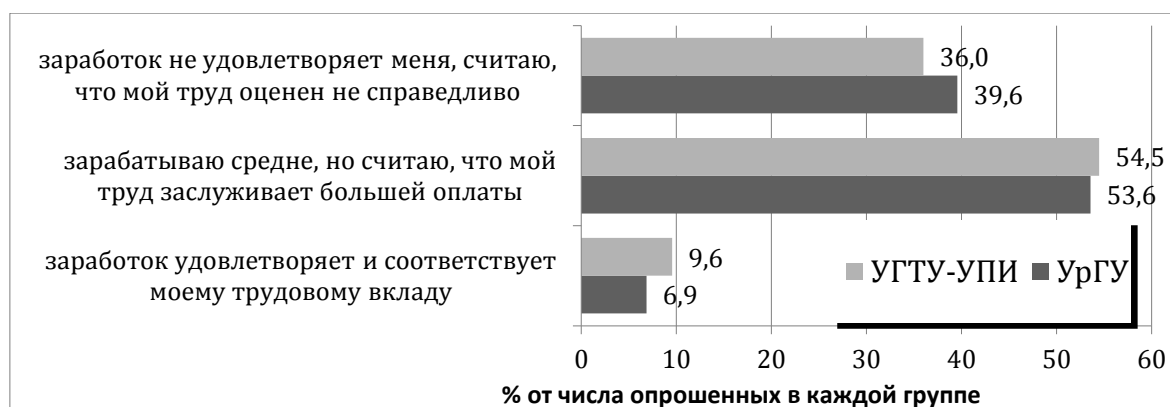


Рисунок 10. Удовлетворенность преподавателей уровнем оплаты труда

С одной стороны, следует отметить, что неудовлетворенность уровнем заработной платы это явление, характерное для всех россиян. Так по данным опроса ФОМ⁵⁰ только 14–15 % россиян удовлетворены своими заработками. Большинство людей субъективно уверено, что именно они выполняют большую часть работы, что именно они делают все лучше, качественнее, чем другие. Большинство преподавателей вуза тоже полагают, что они работают больше и качественнее других сотрудников, (чего естественно не может быть, поскольку речь идет о большинстве). Только несколько преподавателей признались, что они работают меньше и хуже чем другие.

С другой стороны, здесь речь идет не о рядовом гражданине, а о высококвалифицированных сотрудниках с высшим образованием (многие из которых имеют ученую степень), преподавателях престижного вуза, которые выполняют, пусть уже не столь престижную, но по-прежнему общественно значимую работу. Естественно такой персонал рассчитывает на более высокую, чем в среднем по стране оплату труда. В современных условиях повсеместных товарно-денежных отношений, именно уровень доходов становится мерилом престижности и общественной значимости выполняемой работы. Действует и обратное правило: не имея достаточного уровня доходов, преподаватели не могут решить свои бытовые проблемы и сконцентрироваться на профессиональной, научной и творческой деятельности. Для одних преподавателей деньги стали целью жизни, но для большинства — средством, необходимым для решения жизненно важных проблем, чтобы потом иметь возможность сконцентрироваться на своей профессиональной или научной цели. С этой точки зрения ситуация в вузах вызывает беспокойство — все больше преподавателей озабочено своими доходами, тем как "свести концы с концами", является сторонними приработками, что в конечном счете ведет к формальному отношению к своим прямым профессиональным обязанностям.

⁵⁰ База данных ФОМ. Опрос населения «Работа и заработки», 2004 г. URL: <http://bd.fom.ru/report/map/dd041935> (дата обращения: 24.07.2015)

С одной стороны неудовлетворенность заработной платой выступает мощным источником инициативы преподавателей. Они готовы к повышению квалификации, защите диссертаций, профессиональному росту и инновациям в поисках дополнительных источников дохода. С другой стороны, если ситуация в вузе не способствует поддержке инициативы, росту научного статуса, профессионализма и доходов сотрудников, то они начинают искать заработки на стороне, реализуя там свои лучшие идеи и творческий потенциал. Либо, не имея возможности самореализоваться ни в вузе, ни в сторонних организациях, испытывают чувство неудовлетворенности работой, собой, руководством и прекращают творческий поиск.

Еще один важный показатель социально-профессионального самочувствия – уровень социальной напряженности/конфликтности в трудовом коллективе. При исследовании сотрудников УПИ осенью 2010 г. мы отмечали относительно низкий уровень конфликтности преподавателей, по сравнению с сотрудниками АУП. Объясняли это тремя причинами: удовлетворенностью профессиональной деятельностью, предполагающей возможность самореализации и творчества; наличием более свободного графика работы, удовлетворенностью расписанием и возможностью иметь дополнительные заработки во внерабочее время; в силу относительно свободного графика работы, преподаватели реже видят друг друга, реже пересекаются на рабочем месте, что уменьшает вероятность межличностных конфликтов. Данные по УрГУ подтвердили справедливость этой картины (см. рис.11).

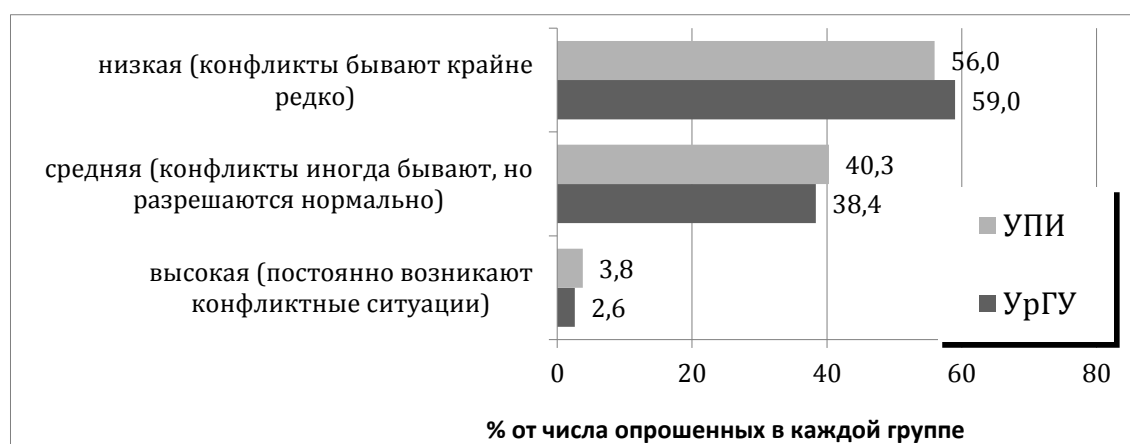


Рисунок 11. Оценка социальной напряженности в подразделении

В процессе измерения различных показателей мы постепенно выясняем, чем именно удовлетворены и чем не удовлетворены сотрудники вуза, и каково их социально-профессиональное самочувствие. Вместе с тем возникает потребность в создании интегрального показателя оценки социально-профессионального самочувствия сотрудников. Обычно, такой показатель создается путем расчёта суммарного или среднего взвешенного, где суммируемыми являются отдельные показатели удовлетворенности той или иной стороной социально-профессиональной деятельности (приведенные к единой шкале, например, от 1 до 5 баллов).

Для взвешивания используется важность каждой стороны в общей оценке социально-профессионального самочувствия с точки зрения конкретного сотрудника. В качестве содержания оценки может выступить список целей профессиональной деятельности и ценностных ориентаций сотрудников. Однако в этом случае они должны быть замерены не на уровне присутствия/отсутствия в списке важных ценностей, а должна быть количественно определена важность каждой цели и ценности в сознании сотрудника. Для этого цели/ценности нужно измерять с помощью ранжирования или, что еще лучше, используя методику контрольной суммы. Методика контрольной суммы заключается в том, что опрашиваемому предлагается распределить некоторую фиксированную величину (например, 100 % или 100 баллов) на различные направления.

В случае измерения ценностных ориентаций, можно предложить опрашиваемому распределить 100 баллов важности между списком ценностей. При этом сотрудник может каким-то ценностям вообще не присваивать баллы, поскольку они совершенно для него ничего не значат, каким-то ценностям дать минимальные 1–2 балла, каким-то ценностям дать равные баллы, а каким-то, наиболее важным для него, присвоить очень высокие баллы. В итоге, сумма всех назначенных баллов должна составить 100.

Вместе с тем, использование взвешенной методики расчета интегрального показателя основывается на ряде предположений, которые не всегда исполняются. Во-первых, данная методика предполагает, что сотрудник является человеком адекватным и рациональным, то есть способными четко сформулировать и выстроить иерархию собственных ценностных ориентаций и жизненных целей. Во-вторых, эта методика предполагает, что опрашиваемый имеет достаточно времени и мотивирован на решение задачи распределения баллов между ценностями. При несоблюдении этих требований, расчет интегрального показателя через суммирование с взвешиванием становится неэффективным. Безусловно, многие сотрудники вузов, в силу особенностей профессии, являются людьми адекватными и рациональными, но «многие» не означает «все».

Кроме того, в процессе опроса сотрудники не всегда оказываются достаточно мотивированными, и не всегда имеют достаточно времени для распределения баллов между ценностями. Поэтому, помимо методики взвешивания, целесообразно дополнить инструмент простыми в измерении показателями, способными в целом оценить уровень социально-профессионального самочувствия. Одним из таких показателей, на наш взгляд, является такое понятие как «удовлетворенность профессиональной деятельностью», замеряемая сразу по двум основаниям – удовлетворенность профессией и должностью. Данный показатель достаточно прост и груб, поскольку замеряет лишь сам факт удовлетворенности, но его применение с учетом того, что сразу замеряются два основания, дает очень содержательное поле для интерпретации.

Как видно из рис. 12, несмотря на ту или иную неудовлетворенность самыми разными сторонами работы (уровнем оплаты, социально-психологическим климатом, распределением труда на факультете и т. д.), несмотря на негативные ожидания от перемен, в целом подавляющее большинство преподавателей и УГТУ-УПИ (69,0 %) и УрГУ (68,3 %) удовлетворены своей профессиональной деятельностью.

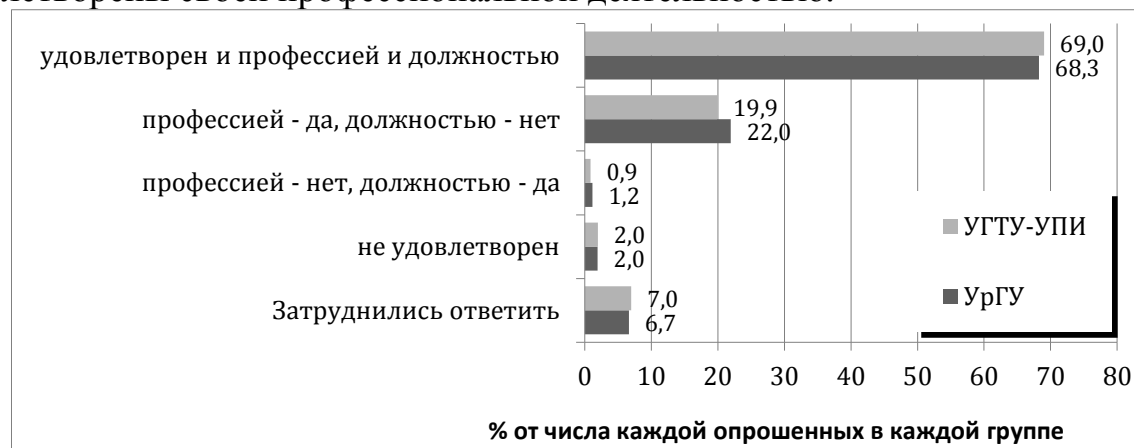


Рисунок 12. Удовлетворенность профессиональной деятельностью ППС УПИ и УрГУ

Следовательно, в оценке преподавателями своей профессиональной деятельности большую роль играет именно содержательная, а не внешняя составляющая. Это проявилось и в относительно малом проценте неудовлетворенных только профессией (0,9–1,2 %), по сравнению с числом неудовлетворенных только должностью (19,9–22,0 %).

Анализ социально-профессиональных групп выявил следующие особенности: чем выше ученая степень, звание, должность тем больше доля удовлетворенных. Так, например, среди ассистентов доля удовлетворенных и профессией и должностью составляет всего 38 %, среди старших преподавателей – 61 %, среди доцентов – 77 % и среди профессоров 89 %; неудовлетворенность профессией или должностью сильно зависит от удовлетворенности уровнем зарплаты. Среди тех, кто считает, что заработок соответствует трудовому вкладу, удовлетворены профессией и должностью 93,5 %, а среди тех, кто считает, что труд оценен несправедливо удовлетворены всего 58 %; эта неудовлетворенность негативно сказывается на отношении к созданию УрФУ. Так среди удовлетворенных и профессией и должностью отрицательно относятся к созданию УрФУ 58 %, а среди так или иначе неудовлетворенных – 71 %.

Ключевая причина неудовлетворенности либо профессией, либо должностью – неудовлетворенность уровнем оплаты. Подавляющее большинство преподавателей (73,6 % в УПИ и 78,5 % в УрГУ) не удовлетворены уровнем оплаты своего труда. Низкая оплата – единственная или доминирующая причина неудовлетворенности. Все остальные мотивы характерны только для небольших группы сотрудников (менее 25 %). Следовательно, любые изменения преподаватели в основном будут

соотносить с тем, в какую сторону изменится уровень оплаты труда. Одобрены и поддержаны будут только те инновации, которые реально повысят зарплату преподавателей.

Следующий важный интегральный показатель социально-профессионального самочувствия – «уровень потенциальной текучести». Если условия и уровень вознаграждения труда не соответствует имеющимся потребностям, то возникают предпосылки для поиска новой работы. Для оценки уровня потенциальной текучести мы использовали два косвенных вопроса: "Ваши профессиональные планы?" и "Если бы у Вас была возможность повернуть время вспять, пришли бы вы опять работать в вуз?" (см. рис.13 и 14).

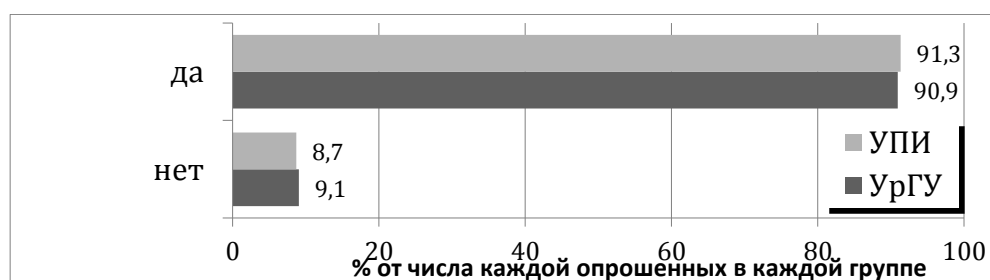


Рисунок 13. "Если бы у Вас была возможность повернуть время вспять, пришли бы вы опять работать в вуз?"



Рисунок 14. Ближайшие профессиональные планы преподавателей

По результатам опроса только 8,7 % преподавателей УПИ и 9,1 % преподавателей УрГУ сожалеют о своем решении пойти работать в вуз.

Профессиональные планы преподавателей обоих вузов так же практически одинаковы: более половины преподавателей УПИ и УрГУ собираются повысить квалификацию или пройти профессиональную подготовку, примерно треть – оставить все как есть и 12-16 % перейти на

более высокую должность в рамках вуза. При этом только 7 % преподавателей УрГУ и 5,3 % преподавателей УПИ планируют сменить работу: поменять профессию или уйти в другой вуз. Повышенная потенциальная текучесть характерна для тех преподавателей, кто оценивает личную жизненную ситуацию как неблагоприятную или кризисную или предполагает, что объединение вузов скажется на них лично отрицательно.

Мотивами неудовлетворенности потенциальных кандидатов на увольнение являются отсутствие перспектив профессионального или карьерного роста, утрата интереса к профессии, отсутствие морального удовлетворения от работы и неудовлетворенность расписанием занятий. Вместе с тем, эти сотрудники совсем не чувствуют себя недооцененными. Таким образом, проблема неудовлетворенности заработной платой очень волнует сотрудников, но не настолько, чтобы они предприняли такое кардинальное действие как смена работы, это объясняется тем, что сотрудники, по-разному, но адаптировались к существующей проблеме недостаточной оплаты труда. Кто-то ограничил свои бытовые потребности ради профессиональных, а кто-то нашел дополнительные внешние источники дохода.

3.3.2. Научно-исследовательский и инновационный потенциал преподавателей

При оценке научно-исследовательского и инновационного потенциала мы исходим из необходимости изучать инновационный потенциал, как через объективные, так и субъективные показатели.

В качестве субъективных показателей, которые можно измерить опросным методом, мы выделяем следующие: оценка состояния НИР в вузе; степень внедрения в образовательную и научную деятельность иностранного языка; отношение к инновациям в образовании.

3.3.2.1. Оценка состояния НИР в вузе

Оценка состояния НИР является комплексным показателем, измеряемым через объемы финансирования, доле вовлеченных в НИР сотрудников, оценке результатов выполнения НИР, количестве публикаций, патентов, результатов внедрения и т. д., выявляемых через годовые отчеты по НИР. Однако многие из этих показателей являются формальными и не полностью отражают ситуацию с НИР в вузе.

Поэтому мы решили дополнить объективные показатели рядом субъективных и экспертных оценок: оценка состояния НИР в вузе; удовлетворенность различными сторонами НИР; перспективы участия в НИР.

Анализируя сравнительные оценки состояния НИР в вузе (по сравнению с другими вузами города), мы предположили, что рядовые преподаватели не всегда имеют адекватное представление о состоянии дел в других вузах.

Особенно если речь идет о тех вузах, с которыми нет тесного взаимодействия. Поэтому в качестве экспертов были выбраны профессора и заведующие кафедрами, как специалисты, вовлеченные в межвузовские научно-исследовательские проекты, возглавляющие НИР в УрФУ, следовательно, более компетентные в вопросах ее организации, и имеющие большее количество академических контактов в образовательном пространстве города.

Как показывают данные рис. 15, эксперты, в отличие от преподавателей вузов значительно оптимистичнее в оценках состояния НИР в вузе. В 2 раза чаще, чем преподаватели УПИ и в 1,5 раза в УрГУ они оценивают состояние НИР как лучшее по сравнению с другими вузами. Однако важнее, на наш взгляд другое: большая часть экспертов УрГУ (65,6 %) дают превосходную по отношению к другим вузам оценку НИР в противовес 23 % экспертов УПИ. Это означает, что велика вероятность объективно худшего состояния НИР в УПИ по сравнению с УрГУ.

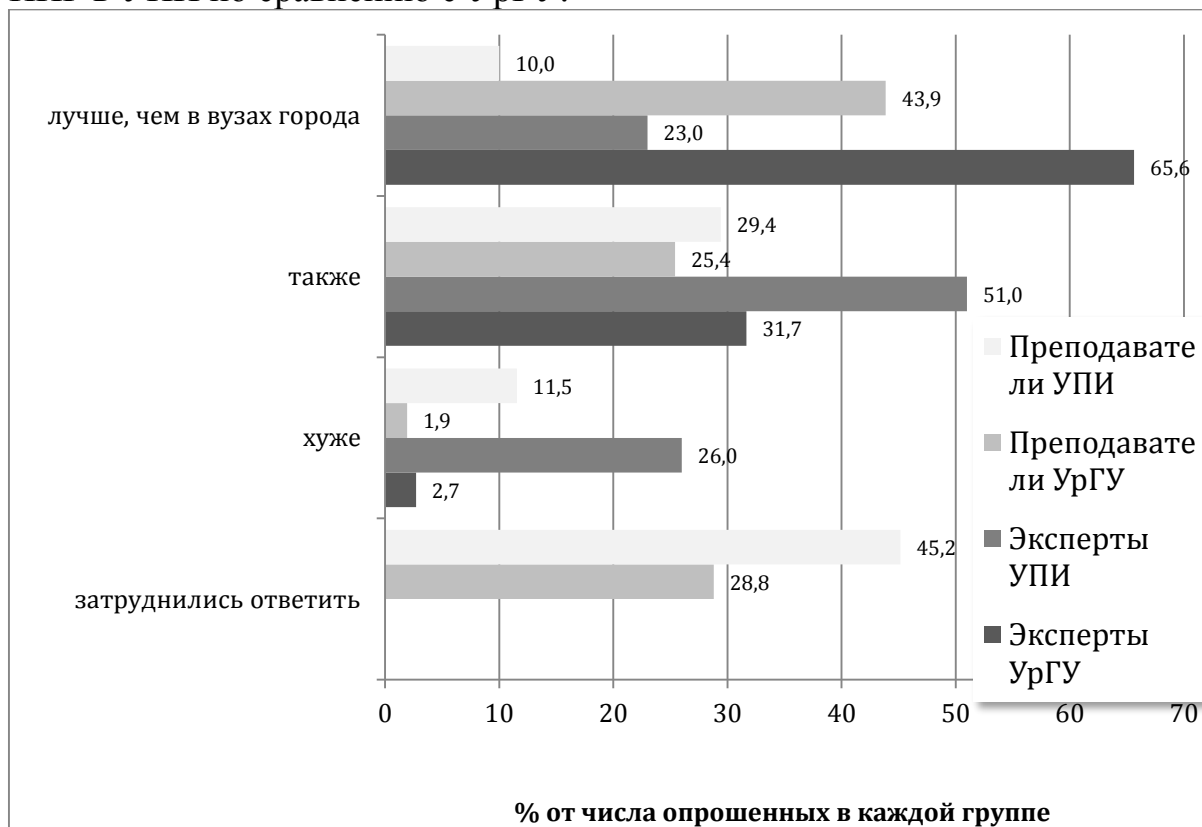


Рисунок 15. Оценка состояния НИР в вузе различными категориями информантов

Дистанция различий во мнениях экспертов и преподавателей каждого вуза значительна, особенно в оценках «также как в других вузах» экспертов УПИ в сравнении с преподавателями УПИ (почти в 2 раза выше: 51 % против 29,4 %), что значительно превышает аналогичную в УрГУ (31,7 % против 29,4 %), и «хуже, чем в других вузах» (26 % экспертов УПИ против 11,5 % преподавателей УПИ). Присовокупим сюда значительный по сравнению с

преподавателями УрГУ перевес затруднений в ответе на вопрос преподавателей УПИ (45,2 % против 28,8 % соответственно).

Таким образом, налицо значимая диспропорция субъективных мнений о НИР в вузе экспертов и рядовых преподавателей УПИ, что является косвенным показателем неадекватности системы оценки результатов НИР в УПИ. Преподаватели и эксперты УрГУ оценивают состояние НИР в УрГУ существенно выше, чем в других вузах города.

Оценка удовлетворенности сотрудников вуза различными сторонами НИР

Для оценки удовлетворенности сотрудников различными сторонами НИР, с одной стороны следует выбрать только тех сотрудников, которые имеют опыт участия в НИР. С другой стороны, ответы тех, кто в НИР не участвует, позволяет понять мотивы, по которым они этого не делают. По данным, представленным на рис. 16 видно, что больше всего преподаватели УрГУ не удовлетворены институциональными факторами НИР: материальным вознаграждением за НИР (48,4 %), возможностью внедрения результатов НИР (26,5 %), техническим оснащением или материальной базой (20,7 %). Все остальные стороны НИР подавляющее большинство сотрудников устраивает. Примерно такая же ситуация наблюдалась и при опросе преподавателей УПИ.

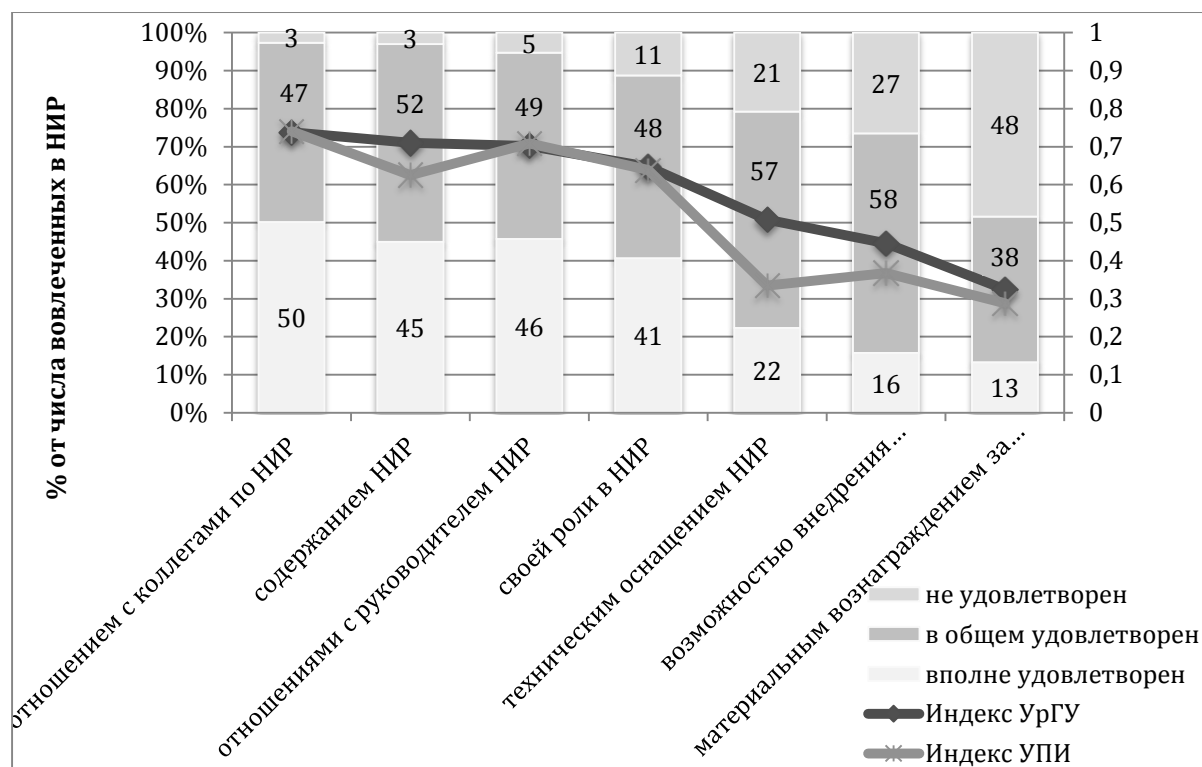


Рисунок 16. Удовлетворенность преподавателей УрГУ различными сторонами НИР в сравнении с преподавателями УГТУ-УПИ

Вместе с тем, становятся понятны причины более низкой оценки состояния НИР в УПИ, которые мы выяснили в предыдущем пункте: судя по индексу удовлетворённости (измерялся от 0 – «не удовлетворен» до 1

«вполне удовлетворен»), преподаватели УГТУ-УПИ меньше своих коллег из УрГУ удовлетворены содержанием НИР, ее техническим оснащением и возможностью внедрения результатов на практике.

Отечественные исследователи доказывают существующий в российских вузах, но противоречащий зарубежным данным факт, что политика оплаты труда, а именно общее количество доплат, а также наличие их самих за научную работу (гранты или доплаты за публикации) не влияет на вероятность научной работы преподавателя⁵¹. Напомним, что проведение НИР является позицией, закрепленной в формальном контракте вуза с преподавателем. Как следствие этого, имело место проведение инициативных научных исследований, либо исследований по темам, финансируемым внешними заказчиками. Это не всегда соответствует стратегическим целям развития вуза. Возможности внедрения результатов НИР, прежде всего, возможности вуза в области публикаций, и оплата вузом поездок на конференции. Является мощным стимулом НИР преподавателей. Таким же стимулом является хорошая ресурсная база (включая ресурсы, связанные с компьютерной техникой и Интернетом).

Таким образом, основная проблема НИР в вузе носит экономический и амбивалентный характер. С одной стороны вкладываются малые средства и, поэтому, нет эффекта. С другой стороны большие средства не вкладываются, поскольку возможность внедрения результатов НИР находится под сомнением.

Для оценки общей удовлетворенности НИР различными категориями преподавателей, нами был рассчитан суммарный индекс удовлетворенности всеми сторонами НИР. Для этого каждому показателю НИР был присвоен условный индекс от 0 (не удовлетворен) до 1 (вполне удовлетворен). Индексы по всем элементам НИР были просуммированы и усреднены. Итоговый индекс измеряется от 0 (сотрудник не удовлетворен всеми сторонами НИР) до 1 (сотрудник удовлетворен всеми сторонами НИР). По преподавателям УрГУ, участвовавшим в НИР, этот индекс составил 0,583, а по преподавателям УГТУ-УПИ - 0,525. Учитывая приведенное выше мнение экспертов, есть вероятность, что более низкие субъективные оценки свидетельствуют о худшем состоянии НИР в объективно измеряемых показателях.

В процессе наших исследований мы выяснили, что как в УГТУ-УПИ, так и в УрГУ, чем старше сотрудник, больше стаж сотрудника в вузе, тем меньше он удовлетворен НИР. Так среди молодых преподавателей до 35 лет, индекс удовлетворенности НИР в УрГУ составил 0,61, а к возрасту 60 лет и старше последовательно опустился до 0,48. Получается, что по мере работы в вузе у сотрудника накапливается беспокойство проблемами НИР (слабая материальная база, низкая оплата, отсутствие внедрения). Растет его

⁵¹ Рощина Я.М., Юдкевич М.М. Факторы исследовательской деятельности преподавателей вузов / Вопросы образования. 2009. № 3. С. 219.

неудовлетворенность, которая может найти отражение в снижении качества, формальном отношении к НИР.

Вероятно, здесь сказывается замеченная уже карьерная барьерность. До 35 лет преподаватель, как правило, переживает пик научной активности в связи с подготовкой, защитой кандидатской диссертации и «послезащитной эйфорией». Затем наступает период либо активной научной работы и соответствующего научного карьерного роста, либо в лучшем случае стабилизации научной деятельности и наращивания педагогического мастерства (зачастую), либо в худшем – прекращение научно-исследовательской деятельности совсем, как следствие деградация в других аспектах преподавательской деятельности. Следует отметить также, что за последние несколько десятилетий высшая школа пережила несколько форматных трансформаций, и преподаватели старших возрастов, вероятнее всего, во все аспекты НИР вкладывают негативные смыслы, навеянные неудовлетворенностью стратегией развития высшего образования вообще и УрФУ конкретно.

Далее мы сопоставили две группы преподавателей УрГУ: тех, кто участвует в НИР (337 чел.) и тех, кто не участвует в НИР (66 чел.) по степени удовлетворенности различными сторонами НИР (см. табл. 13). Получается, что те, кто не участвует в НИР, выставляли существенно более низкие оценки удовлетворенности материальным вознаграждением, техническим оснащением и возможностью внедрения результатов НИР. Однако объективно они значительно реже имеют ученую степень, и руководство их просто не стимулирует к участию в НИР. Так, если среди участвующих в НИР стимулирование со стороны руководства ощущают 73 % преподавателей, то среди не участвующих в НИР – только 26,5 %.

Таблица 13

Сравнение оценок преподавателей УрГУ, участвующих и не участвующих в НИР

Удовлетворенность:	Участвует в НИР		Не участвует в НИР	
	Индекс*	Пр. ошибка	Индекс*	Пр. ошибка
Отношением с коллегами по НИР	0,74	0,03	0,79	1,77
Содержанием НИР	0,71	0,03	0,59	1,63
Отношениями с руководителем НИР	0,70	0,03	0,79	1,77
Своей роли в НИР	0,65	0,03	0,20	1,05
Техническим оснащением НИР	0,51	0,03	0,00	0,00
Возможностью внедрения результатов НИР	0,45	0,03	0,20	1,05
Материальным вознаграждением	0,32	0,04	0,00	0,00

*Индекс измерялся от 0 (неудовлетворен) до 1 (вполне удовлетворен)

При оценке работы преподавателей, не имеющих ученых степеней и званий, складывается впечатление, что их деятельность не имеет никакой формальной ценности для университета, так как высшее учебное заведение обычно аттестуется по числу (%) докторов, доцентов, профессоров, кандидатов наук, полученных патентов, изданных монографий, публикаций и участию в конференциях. Именно в этой группе, в состав которой входят в

основном молодые преподаватели, имеет место самый высокий процент «текучести» кадров и снижения мотивации к продолжению работы в вузе.

Это происходит, по нашему мнению, из-за недостатков в оценке и выборе критериев для определения эффективности работы преподавателей этой группы, отсутствия мотивирующих стимулов для совершенствования педагогической культуры данной прослойки преподавательского состава. Таким образом, как в УПИ так и в УрГУ причиной неучастия ряда преподавателей в НИР являлось отсутствие ученой степени и стимулов со стороны руководства. Однако, если в УПИ такие преподаватели объясняли свое неучастие в НИР проблемами отношений с коллегами и руководством, то в УрГУ ссылались на объективные причины – слабую материальную базу, невозможность внедрения и низкое материальное вознаграждение.

Перспективы участия преподавателей в НИР УрФУ

Наши исследования 2010 – 2011 гг. показали тенденцию к снижению числа преподавателей, занимающихся НИР. Так, если в УрГУ на момент исследования было вовлечено в НИР 83,6 %, а в УГТУ-УПИ 85,5 %, то планировали продолжать заниматься НИР только 76,5 % преподавателей УрГУ и 66 % преподавателей УГТУ-УПИ. Об отношении к НИР самих преподавателей говорит еще один интересный факт. При ранжировании важности профессиональных качеств, участие в научно-исследовательской работе получило 14-15 место, последнее в списке. Поскольку эта тенденция противоречит планам развития УРФУ в научно-исследовательский центр, то результатом этого может быть определенная напряженность между коллективом и руководством вуза, а так же высокая текучесть кадров.

Как показывают данные рис. 17, преподаватели УрГУ предпочитают более "академические" направления научно-исследовательской работы – подготовка по результатам исследований статей и монографий, выступления с лекциями, преподавание в вузах страны и за рубежом. В УГТУ-УПИ преподаватели чаще предпочитали экспериментальные, расчетно-теоретические, технологические исследования и моделирование на ЭВМ.

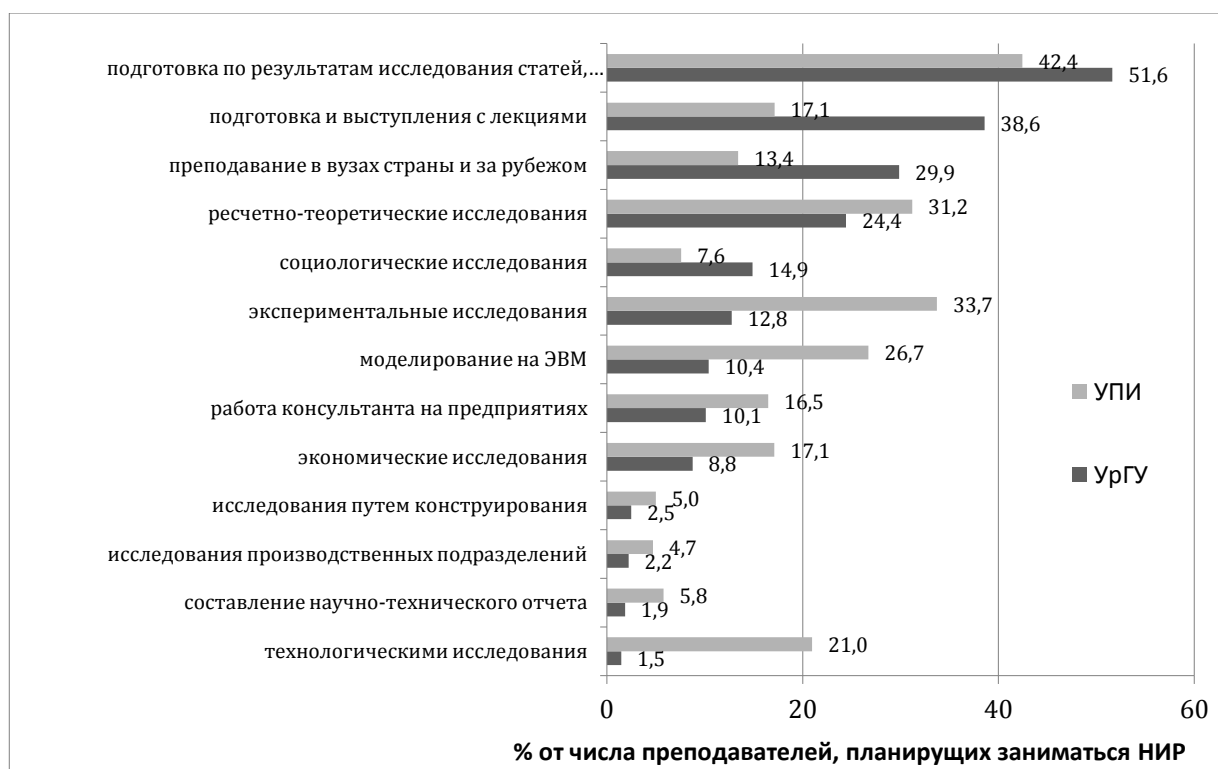


Рисунок 17. Предпочитаемый вид НИР

*Сумма больше 100 % поскольку опрошенные могли указать несколько ответов одновременно.

Таким образом, НИР преподавателей УПИ и УрГУ качественно отличается по своему содержанию. Классический университет традиционно занимался фундаментальной наукой и подготовкой кадров для занятию наукой, а политехнический институт – подготовкой инженеров, т. е. в основном практиков. Преподаватели УрГУ выполняют более теоретическую и академическую научную работу, а преподаватели УПИ – в большей степени экспериментальную. Однако, данные формы НИР при условии общего содержания могут логично дополнять друг друга и усиливать общий эффект и шансы на внедрение. Грамотный симбиоз двух научных школ позволил бы выйти в научно-исследовательской работе УрФУ на качественно-новый уровень и привести не к сокращению, а к увеличению числа преподавателей, занятых в НИР.

3.3.2.2. Степень внедрения в образовательную и научную деятельность иностранного языка

Следующим показателем инновационного потенциала персонала является оценка степени готовности вести образовательную и научную деятельность на иностранном языке. Объединенный вуз выходит на международный уровень, в вузе увеличивается число иностранных студентов. Растет интенсивность программ международного студенческого обмена. Кроме того, способность вести занятие на иностранном языке показывает уровень владения языком, необходимый не только в учебно-образовательной, но и в

научной деятельности – чтение научной литературы и очно-заочное общение с коллегами.

По данным, представленным на рис. 18, видно, что преподаватели УрГУ значительно лучше оценивают свою степень владения иностранным языком, чем преподаватели УПИ. Так 25 % преподавателей УрГУ и только 7,5 % преподавателей УПИ утверждали, что владеют иностранным языком в достаточной степени, чтобы вести на нем занятия. Заметим, что каждый пятый опрошенный преподаватель УПИ не владел иностранным языком даже на минимальном уровне. При этом 45 % опрошенных – доценты.

Если в УПИ знание иностранного языка сильно зависело от ученой степени, чем выше, тем лучше уровень владения иностранным языком, то в УрГУ получилась достаточно интересная картина. Молодые преподаватели чаще своих старших и остепененных коллег утверждали, что владеют иностранным языком совершенно свободно. Однако вести занятия, разговаривать на профессиональные темы и вести деловую переписку лучше умели доктора наук. Если пренебречь объективными условиями профессиональной социализации преподавателей разных возрастов (объективно бóльшая возможность молодежи в плане изучения иностранных языков за счет «открытия» государственных границ и интенсификации зарубежных выездов), получается, что владение языком – профессиональная компетенция преподавателя в УрГУ в гораздо большей степени, чем в УПИ.



Рисунок 18. Степень владения иностранным языком

*Сумма превышает 100 %, поскольку преподаватели указывали все свои виды владения иностранным языком

Оценивая степень своей психологической готовности вести занятия на иностранном языке, 20,6 % преподавателей УрГУ отметили, что уже имеют опыт такой работы (см. рис. 19). Еще 7,6 % считали, что психологически готовы и 13,1 % полагали, что почти готовы. Таким образом, психологически почти готовы или почти готовы вести занятия на иностранном языке в УрГУ было свыше 40 % преподавателей. Соответственно 60 % преподавателей

УрГУ вести занятия на иностранном языке были еще не готовы. В УПИ эта цифра составила 85 %.



Рисунок 19. Степень готовности вести занятия на иностранном языке

Нам представляется, что владение (овладение) иностранным языком – важный диагностический индикатор инновационного потенциала персонала современного вуза. Вероятно, в подобной ситуации руководству вуза необходимо более тщательно исследовать мотивы и стимулы преподавателей изучать иностранный язык и соответственно им выстроить систему обучения иностранным языкам, что собственно и было затем сделано в объединенном вузе (УрФУ). Было предложено достаточно много разнообразных программ повышения квалификации в сфере владения иностранным языком, а также и зарубежные стажировки. Кроме того в УрФУ организованы специальные службы помогающие тем преподавателям которые не способны самостоятельно справиться. Осуществляется перевод научной статьи на иностранный язык и оказывается помощь в переводе и оформлении научно-технической и организационной документации и т. д.

3.3.2.3. Отношение преподавателей УрГУ к инновациям в образовании

Развитие современного вуза не возможно без внедрения инноваций. Преподаватель вынужден отвечать на вызовы внешней среды, которая требует от него готовить профессионалов для динамично меняющейся действительности, где постоянно появляются новые элементы, не известные ранее. В современных условиях руководству вуза важно ориентировать преподавателей на инновационную деятельность. Готовы ли преподаватели идти в ногу со временем, или инновации будут вызывать у них неприятие, отторжение или даже противодействие?

Как видно из данных рис. 20, подавляющее большинство (64,2 %) преподавателей УрГУ позитивно относится к внедрению интерактивных методик обучения. Сторонников (42,6 %) двухуровневой системы образования в УрГУ в два раза больше, чем противников (21,6 %). Бально-рейтинговая система имеет немного больше сторонников (42,7 %) чем противников (29,8 %). В тоже время переход к стандартам третьего поколения уже имеет больше противников (36,6 %) чем сторонников (21,2 %), хотя еще больше преподавателей относятся к этому нововведению нейтрально (41,2 %). Внедрение дистантных форм обучения не нравится 41,6 % преподавателей. Но наибольшее неприятие у преподавателей УрГУ вызывает единый государственный экзамен: 39,8 % относятся к введению ЕГЭ полностью отрицательно и 32 % скорее отрицательно.

Однако при выводах надо помнить, что, хотя ЕГЭ затрагивает процесс преподавания в вузах напрямую, но от отношения преподавателей к нему ничего здесь не зависит. Таким образом, преподаватели УрГУ имеют дифференцированное отношение к различным инновациям в системе образования. Это свидетельствует о том, что движет ими скорее не консерватизм, а оценка понятности и полезности той или иной инновации с точки зрения образовательного процесса.

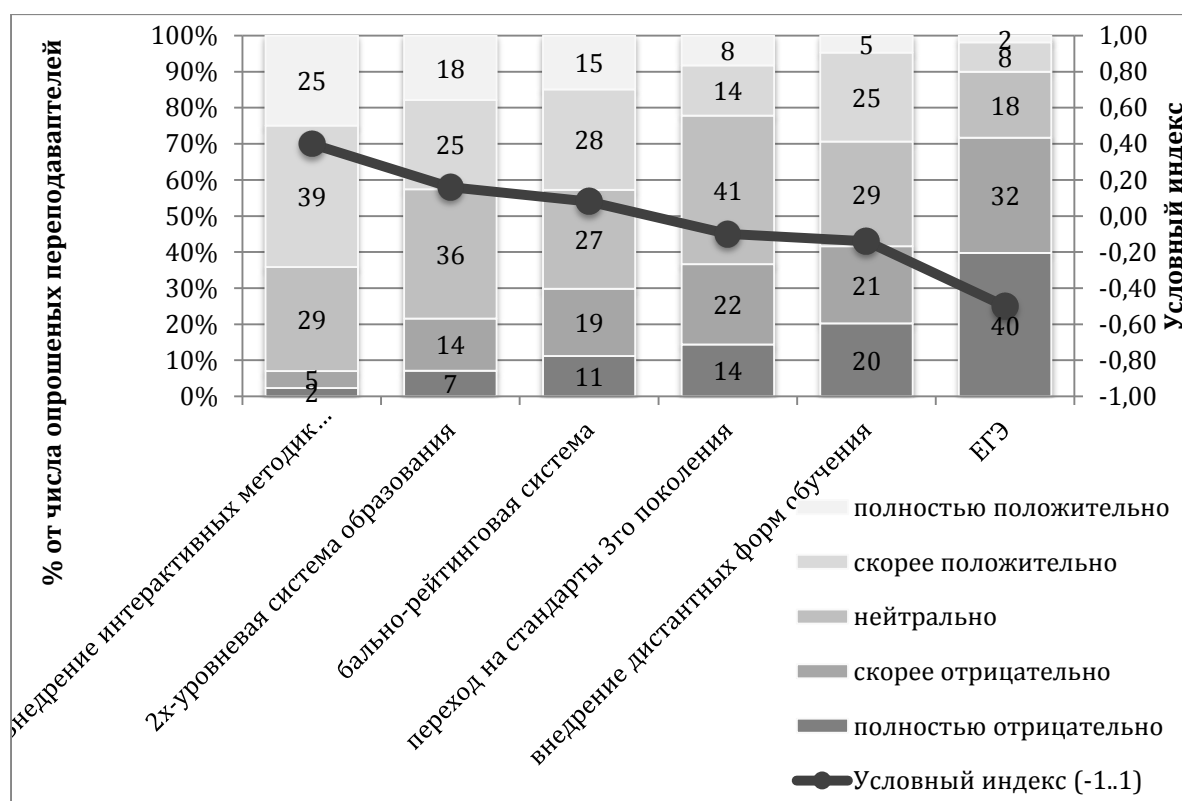


Рисунок 20. Отношение преподавателей УрГУ к некоторым инновациям в системе образования

3.4. Метод фокус-групп в анализе системы служебно-профессионального роста и продвижения

Хотелось бы определить место метода фокус-групп, используемого в рамках социологических исследований, среди других методов. В исследовании социальных процессов применяются две методологии: количественная и качественная. Отсюда возникают различия в методах исследования. Количественные методы, которыми мы изучаем факты, события, явления, отвечая на вопросы: «Сколько? Как часто?» и качественные методы исследования, с помощью которых мы определяем глубинные мотивы принятия решений, отвечая на вопросы: «Почему? Зачем?». И первые и вторые дают разную информацию не только с позиции точности ее выражения, но и с позиции ее содержания.

Важным, доминирующим недостатком применения количественных методов является невозможность интерпретации информации вне рамок этих исследований. Качественные методы в свою очередь позволяют устранить этот недостаток и, с одной стороны, выявляют проблемы, которые могут уточнены с помощью количественных методов, а с другой, позволяют уточнить и углубить информацию, полученную путем анкетирования. Рассмотрим более подробно варианты качественных методов исследования в табл. 14.

Таблица 14

Краткий обзор групповых качественных социально-психологических методов⁵²

Название метода	Суть метода	Кол-во участников в группе	Наличие модератора (ведущего)	Области применения	Дополнительная информация
Фокус-группы	Групповое фокусированное полустандартизированное интервью в форме групповой дискуссии по заранее разработанному сценарию.	6-12 чел.	есть	Получение предварительной информации по интересующей теме. Выработка исследовательских гипотез. Изучение восприятия определенных объектов. Стимулирование новых идей и творческих концепций.	Используемый в фокус-группах метод групповой дискуссии лежит в основе практически всех групповых методов социальной психологии

⁵² Метод фокус-групп в маркетинговых и социологических исследованиях. Марина Власова, к.фил.н., консалтинговая группа РУСИНФОМАР Энциклопедия маркетинга URL: <http://www.marketing.spb.ru/lib-research/focus.htm> (дата обращения: 24.07.2015)

Продолжение таблицы 14

Название метода	Суть метода	Кол-во участников в группе	Наличие модератора (ведущего)	Области применения	Дополнительная информация
Реег-группы	Переходный метод от индивидуальных интервью к групповым	2-4 чел.	есть	аналогично	Создают возможность получения более детальной информации от каждого участника
Номинальные группы	Вариант 1. Результаты индивидуальных интервью одних участников обсуждаются другими участниками. Вариант 2. Участники собираются в единую группу, но отвечают на вопросы по одному, без непосредственного взаимодействия друг с другом.	до 12 чел.	есть	Получение предварительной информации по интересующей теме. Выработка исследовательских гипотез. Изучение восприятия определенных объектов. Стимулирование новых идей и творческих концепций.	Чаще всего используются в тех случаях, когда нельзя собрать вместе интересующую группу (известных политиков, ученых, чиновников, специалистов и т. п.)
Десантные группы	Проведение групповых обсуждений в реальной обстановке	6-12 чел.	есть	аналогично	Используются для создания обстановки, близкой к действительности
Брэйнсторминг	Метод группового коллективного продуцирования новых идей. При этом процесс выдвижения идей отделен от процесса их критической оценки и отбора	от 3 чел.	необязательно	Самые разнообразные: от решения научно-технических, управленческих, творческих задач до поиска вариантов поведения в определенных ситуациях	Процедура проводится в два этапа: 1. выдвижение идеи; 2. оценка идей. Этап 2 лучше проводить через несколько дней
Синектические группы	Дискуссию начинают синекторы, стараясь представить различные точки зрения по поводу темы беседы. Постепенно включаются остальные. В ходе дискуссии вырабатывается групповое решение	более 10 чел.	4-5 синекторов	Анализ характеристик тестируемого продукта, выбор рекламной стратегии, создание рекламных конструктов	Специальные техники: “личные аналогии”, “заглавие книги”, “примерное отступление” и др.

Продолжение таблицы 14

Название метода	Суть метода	Кол-во участников в группе	Наличие модератора (ведущего)	Области применения	Дополнительная информация
Дельфи-группы	Выдвижение идей о будущем с целью прогноза, основанных на коллективном мнении экспертов. Суммирование прогнозов в статистической форме. Определение ключевых положений. Передача материалов для следующего обсуждения.		нет	Разработка прогнозов в социально-экономической и политической сферах	Процедура повторяется либо до достижения единой точки зрения, либо до отсутствия дальнейших изменений в индивидуальных прогнозах
Группы конфликта	Специально комплектуются таким образом, чтобы спровоцировать столкновение различных мнений	6-12 чел.	есть	Сопоставление различных стилей жизни, взглядов, мнений. Выработка новых идей.	При наборе участников в отличие от фокус-групп отсутствует принцип гомогенности
Группы обсуждения без лидера	Групповое обсуждение проблемы без участия ведущего	6-10 чел.	нет	Получение предварительной информации по интересующей теме. Выработка исследовательских гипотез. Изучение восприятия определенных объектов. Стимулирование новых идей и творческих концепций.	При проведении таких групп участникам могут даваться как общие, недетализированные, так и очень подробные инструкции
Адаптационные группы	Ориентированы на определение того, в какой мере употребление товаров определяется их социальной или потребительской ценностью	6-12 чел.	есть	Для определения факторов отношения к тому или иному товару, явлению	Наиболее часто применяется для изучения феномена престижного потребления
Расширенные креативные группы (ECG)	Выполнение группой различных проективных заданий с их последующим обсуждением.	6-10 чел.	есть	Анализ характеристик тестируемого продукта, выбор рекламной стратегии, создание рекламных конструктов	Проективные техники: интуитивные ассоциации, рисуночные техники, коллажи, ролевые игры, психогеометрические и цветовые тесты, антропоморфные методики

Для изучения текущего состояния системы повышения квалификации сотрудников вуза и перспектив ее развития, выявления сформировавшихся мнений, суждений, оценок участников о существующей системе повышения квалификации; инновационного потенциала вуза в виде молодых специалистов и круга условий и проблем их привлечения в вуз; сформировавшихся мнений, суждений, оценок преподавательского состава о корпоративной культуре вуза (УрФУ) в переходный период, нами был использован качественный метод исследования – метод фокус-групп.

Этот метод начинает все шире применяться и в таких областях, как маркетинг, социальные исследования, здравоохранение, психологическая экспертиза различных социальных программ. Проведение фокус-группы, направленное на уточнение гипотез при формулировании текущего состояния системы повышения квалификации сотрудников университета и перспектив ее развития, выявление сформировавшихся мнений, суждений, оценок участников о существующей системе ПК, решалось путем реализации ряда задач.

Необходимо провести анализ актуального состояния системы повышения квалификации в УрФУ; определить основные элементы системы; субъекты – структуры, по подчиненности проректорами; объекты – АУП, ППС, ПОП, НС; показатели периодичности, необходимости, эффективности и результативности.

Следовало провести анализ требований к системе со стороны внутренних заказчиков; разработать модель системы повышения квалификации преподавателей и сотрудников УрФУ, отвечающую сформулированным условиям.

Необходимо разработать: план мероприятий, направленных на создание адекватной системы повышения квалификации персонала; схему структуры с определением уровня подчиненности.

Нами было определено проблемное поле исследования: уяснить, кто участники ПК?; следовало бы ответить на вопрос о том, ПК для всех? Кого и как выделять как перспективных? Как совместить программу развития и требования к повышению квалификации? Как следует управлять процессом ПК? Из единого центра или децентрализовано?

ППС по нормам повышает квалификацию один раз в пять лет, т. е. один раз в пять лет должен оплачивать вуз, а чаще, то институт (факультет)? Отсюда возникает вопрос - как определить частоту ПК для АУП?

Необходимо наладить контроль. Это важно, в связи с тем, что на сегодняшний день существует несколько источников финансирования и ответственных (проректора), то на основании чего осуществлять ПК сотрудников? По подчиненности по проректорам, нет возможности контролировать процесс и замерять эффективность ПК для отдельного сотрудника и вуза в целом. Может ли осуществлять руководство им коллегиальный орган, который будет объединять деятельность нескольких

субъектов системы? В результате деятельности которого будет создаваться специфический распорядительный документ – протокол?

Возникает еще целый ряд проблем: как осуществлять контроль; кто определяет необходимость ПК сотрудника; как определить эффективность ПК у сотрудника и структуры; соотношение внутреннего и внешнего ПК; должны ли быть индивидуальные образовательные траектории; в каком виде должна существовать конкурсная система; информационное поле? Как информировать сотрудников о возможностях ПК?

Тематическое обсуждение в основной части построено по двухуровневому принципу.

Во второй части фокус-группы дискуссия начинается с наиболее широкой темы. Затем тематика постепенно сужается, переходя к конкретике – используется технология «прямой воронки».

Третья часть начинается с конкретного позиционирующего утверждения. Затем обсуждаются смежные темы, расширяя рамки дискуссии по типу «обратной воронки» и исследуемая проблема строится по схеме: ВОПРОСЫ-СОМНЕНИЯ-ФАКТЫ-РЕКОМЕНДАЦИИ. Кроме того, использованы проективные методики, такие как «словесные ассоциации», «незаконченные предложения», «SWOT», динамической фасилитации и другие.

Вопросы, выносимые на обсуждение: как вы воспринимаете имеющееся положение дел и будущую СПК УрФУ; какие методы стабилизации СПК вы могли бы предложить; может ли быть единой СПК федерального университета; какие правила (гласные и скрытые) вы можете выделить в УрФУ сегодня в контексте ПК; какие уровни можно выделить в системе ПК; следует ли ограничить возраст ПК сотрудников в УрФУ; какие инструменты необходимо и достаточно применить в вузе для того, чтобы сформировать новую СПК.

Гипотеза исследования. Деятельность вуза может быть успешной и отвечать программе развития 2010–2020 гг., а сам вуз быть конкурентоспособным, если будут обеспечены следующие условия: стратегическое планирование деятельности СПК Университета; разработка и продвижение имиджа СПК; уровневая система повышения квалификации (модель предполагает три уровня: стратегический (координационный), оперативный, персональный), позволяющая проводить четкие мероприятия по ПК сотрудников как внутри университета, так и за его пределами; наличие адекватных показателей результативности и эффективности ПК; управленческая структура, разрабатывающая, адаптирующая и применяющая кадровые технологии по отбору персонала на ПК, осуществляющая контроль процесса ПК и выполнения показателей результативности и эффективности ПК. представления участников о ПК. Что такое повышение квалификации.

Нет однозначного представления, что такое ПК. Пока данное понятие не понятно, какую форму повышения квалификации Университет признает, а какую нет?

«Отсюда будет понятно, за какие формы повышения квалификации, какие структуры отвечают, за что университет, за что институты, за что кафедры. плохо то, что у нас нет единого аналитического центра повышения квалификации».

«У нас нет внутренних нормативных документов, что мы будем считать повышением квалификации сотрудников, министерство таких указаний не дает».

Как определить частоту ПК для АУП? Что же будет являться единицей для АУПа? Отдел? Управление? Как определить частоту повышения квалификации для АУП?

Есть понимание участников семинара, что количество АУП объединенного университета увеличится. Идет процесс перевода отдельных работников группы ПОП в АУП, итого численность АУП будет больше тысячи человек.

Сложность вызывает неоднозначная подчиненность АУПа, особенно тех, которые находятся внутри института. Какова там конкурсная система, С преподавателем все понятно. Что делать в данном случае. Участники предлагают ответственность за АУП возложить на проректора по направлению, за исключением управленцев внутри институтов, здесь должен определять необходимость повышения квалификации директор.

- *«АУП, который находится в составе институтов – здесь, наверное, должны решать директора этих институтов. В департаментах – здесь директора департаментов....».*

- *«Меня волнует это потому, что директор едет в командировку по квоте проректора по учебе и несет бумагу с подписью проректора по науке. Т.е. мы говорим, что он едет как ППС, но отчитывается не за модернизацию образовательного процесса, а за науку и наоборот».*

- *«Директор должен отвечать за все».*

Как определить эффективность и результативность ПК у сотрудника и структуры? В данном вопросе был высказан большой диапазон мнений. Начиная от формальных мер, таких как кадровый учет или опросы студентов, заканчивая выводами о том, что на самом деле существующая система не работает и новая, которая будет создана, не будет эффективна, потому, что нет заинтересованности руководства. Отдельный формат был озвучен о результативности таких подразделений, как институт. Здесь прозвучало мнение, что нужно уйти от квот, а придерживаться проектного принципа. Тогда на основании защищенных проектов представители институтов будут получать финансирование или софинансирование, а показатели эффективности будут прописаны в самом проекте и будут носить индивидуальный характер.

- *«О ком студенты хорошо отзываются. Проводить опросы слушателей».*

- *«Сложность в оценке ПК. Мы не знаем, что оценивать в качестве результатов ПК. Формальные документы – это одно, это может*

фиксировать службы кадров. По сути, необходимо оценить, что изменилось в образовательном процессе. Для этого у нас и должна быть разработана система мониторинга, куда может войти и опросы студентов, у нас есть 14 базовых образовательных компетенций, на основании которых можно осуществлять мониторинговую оценку».

- «Если мы говорим о системе и иерархической модели, то повышать квалификацию нужно с самого верха. Не будет заинтересованности руководства, не будет эффективности ПК».

Но идти нужно от стратегии, пока мы не определились, какой мы вуз, не понятно, какие стратегии мы будем реализовывать. Если мы научная организация, то главные усилия, мы должны направлять на науку, если образовательная – на повышение квалификации преподавателей и качества выпускников, поменяем преподавателей, которые не тянут, на новых. Все это вопросы стратегии, мы их не решаем, тем более здесь. Стратегии могут быть разными, но сначала мы должны определиться, какой мы университет. Программа развития написана была совершенно под другие задачи».

- «В обязанности директоров институтов вменялась ответственность за показатели эффективности проведенных мероприятий, но реально все было спущено на тормозах».

- «Директора должны защищать свои проекты или разрабатывать стратегию развития институту, разрабатывать и показатели эффективности и результативности».

- «Каждый директор института должен сдавать план на следующий год и пусть в этом плане он покажет, в том числе и ПК».

- «Нужно разделить выделение средств на два уровня: базовый и дополнительный. Если вы хотите больше, вкладывайте, а Университет поможет».

- «Вся эта лодка разбивается о рифы большой аудиторной нагрузки и низкой заработной платы».

- «Вот именно, если не будет этого «кнута», ни на какой профессиональный рост мы преподавателя не подвигнем. И высокая нагрузка здесь не причем, это не каждый месяц и не год нужно делать, а всего лишь один раз в пять лет».

Контроль. В связи с тем, что на сегодняшний день существует несколько источников финансирования и ответственных (проректора), то на основании чего осуществлять контроль повышения квалификации сотрудников.

по подчиненности по проректорам, нет возможности контролировать процесс и замерять эффективность повышения квалификации для отдельного сотрудника и вуза в целом. Может ли осуществлять руководство коллегиальный орган, который будет объединять деятельность нескольких субъектов системы? Как определить эффективность повышения квалификации у сотрудника и структуры?

Есть представления о том, что если управление ПК увести на уровень института, то и контроль должен осуществлять директор, с возложением

ответственности на руководителей проектов. Некоторые участники высказывают опасения о том, что совсем исчезнет прозрачность системы ПК. Для осуществления контроля и планирования деятельности было предложено обязать директоров институтов проводить планирование деятельности по ПК на перспективу, а так же закладывать финансирование на эту деятельность, для этого необходимо изначально прописать данные виды деятельности в должностных инструкциях директоров институтов.

- «Нельзя разработать универсальные критерии и ими пользоваться для всех. В процессе деятельности у нас задачи разные и показатели будут разными, а определить их может тот, кто вырабатывает стратегию, в данном случае это директор института».

- «Нужен сначала действующий план стратегического развития, в нем должны быть определены приоритетные направления. Необходимо перенести уровень ответственности на руководителей программ, направлений, и т. д., а не на директора института. Так мы сможем реализовать проектный подход. Для решения поставленных задач, участник ПК, направляемый на учебы и по возвращению, он должен представить проект, программу, еще что-либо. Иначе лица, которые не завязаны на результат, будут реализовывать низкое качество. Может быть, Университету ввести ученический договор, который позволит определить, какие результаты, направляемый на обучение должен представить по итогам,

какое время отработать ПК, при досрочном увольнении, что должен вернуть и т. д.»

- «Нет обратной связи с проректорами и директорами институтов. Необходимо пересмотреть должностные инструкции директоров. Новых инструкций у директоров еще нет. Они находятся в стадии разработки».

- «Хотелось бы разделить сотрудников по группам. Во-вторых, я считаю, что все ППС должны проходить повышение квалификации под контролем проректора по учебе. сейчас это не так. У нас есть НОЦ в программе развития, это один из нонсенов программы развития и это корень зла. Когда под контролем проректора отправляли на повышения квалификации и знали, что мы получим в итоге, и это все можно было проконтролировать. А АУП, должен курироваться проректором по общим вопросам и режиму».

- «В прошлом году были определены квоты по программе развития, и самая большая квота была у проректора по учебной работе. У ЦКО было сделано по-другому. Все средства были распределены по институтам и именно они и осуществляли распределение внутри своих квот».

- «Необходимы стратегии развития персонала, кадрового потенциала в каждом институте. Поэтому было бы не лишним спрашивать с институтов планы повышения квалификации на перспективу».

Как совместить программу развития и требования к повышению квалификации? Участники утверждают, что простое квотирование не

эффективно. Необходимо софинансирование подобных мероприятий. При выделении средств использовать индивидуальный подход, так как «равное» распределение приводит к снижению эффективности проводимых мероприятий.

- «Можно было бы использовать квоты по институтам, с обязательным привлечением средств институтов в определенных пропорциях».

- «Есть опасность, что средства, которые мы выделяем на ПК, придется «размазать» ровным слоем по всем и никакого эффекта не будет. Нет, инструменты должны быть другими, пусть проектный формат».

- «Нам нельзя потерять тот опыт, который мы приобрели в течение двух этих лет, результаты были, но должного анализа этого нет».

- «Нужно, чтобы в смете института была статья на ПК. Без нее и смету не подписывать».

- «Пока есть программа развития, давайте ею пользоваться».

- «Для того, чтобы нам выполнить требования министерства, для софинансирования ПК, мы должны заранее показать планы на ПК и процент софинансирования, эти планы должны сделать директора институтов».

Нужен ли единый центр для руководства процессом повышения квалификации? Какие уровни можно выделить в системе повышения квалификации? Как управлять процессом повышения квалификации? Из единого центра или децентрализовано? Мнения участников несколько разделились. Ими признаны некоторые положительные стороны децентрализации, централизованное управление было предложено осуществлять через информационную систему. Отмечены возможности Управления кадров, в процессе сбора, обработки информации, а возможно и развития персонала. В очередной раз подчеркнута роль институтов.

- «Я считаю, что центр у нас один и никаких изменений не предвидится, надеюсь, а ЦКО вольется в существующую структуру Факультет повышения квалификации преподавателей и профессиональной переподготовки».

- «По опыту работы ЦКО, хочу сказать, что серьезных стратегических планов по проведению повышения квалификации не ведется, есть институты, которые зарабатывают деньги и сами планируют, кто и куда поедет и какой результат они от этого хотят».

- «На сегодня ситуация начинает меняться, мы стали иметь некоторое представление, что происходит на местах и кто какие повышения квалификации осуществляет, например еще 3 года назад, мы этой информацией вообще не владели. Это минусы децентрализации. Централизованная система должна осуществляться с помощью информационной системы, а организационную модель перестраивать практически не нужно. И кафедра будет той единицей, которая будет отвечать за качество подготовки специалиста, а отсюда и за профессиональные компетенции преподавателя».

- «Я думаю, что раз в университете все выстроено по институтскому признаку, то и все должно быть в подчинении директора института. То и ответственность придется им и брать на себя, нужно вменить это в обязанности директора института».

- «Сегодня не полностью использованы возможности кадровой службы. Есть унифицированная форма – карточка Т-2, где есть раздел «Повышения квалификации». Кадры могли бы вести учет по повышению квалификации. В ситуации реструктуризации, сотрудники, опасаясь сокращения, активно несли документы, подтверждающие их высокую квалификацию, чтобы уберечься от сокращения. Это и будет тот кнут, который и можно использовать. Подобная графа будет и в электронной форме учета. Так же в Отделе кадров есть личные дела».

- «Программа 1С поможет работать с такой информацией».

- «В УрГУ была создана иная система – не спускать распоряжение сверху, а согласовывать его всем заинтересованными сторонами, посредством обсуждения. То есть инициировать все структуры к размышлению. То, что мы сегодня делаем. Вот эта проектная форма с протоколом и рассылкой по всем, она эффективна. Потом собирается группа и прорабатывает решение. Тогда эта форма выстраданная всеми. Ответственность лежит на руководстве. Если руководство не спрашивает, то его решения будут чужими. Они будут неэффективными, восприниматься будут как спущенные сверху».

На сегодняшний день нет четких правил, которые бы регламентировали порядок направления сотрудников на повышения квалификации. Кто будет определять необходимость повышения квалификации сотрудников? Преобладали высказывания о том, что определять частоту ПК должен руководитель структуры. Высказывались опасения о том, что заведующий кафедрой не всегда может адекватно оценить, что необходимо на сегодняшний день и что нужно будет завтра. Предлагалось вовлечь в эту деятельность непосредственных участников, н-р, преподавателей, которые будут существовать в конкурсной системе отбора на ПК.

- «Если говорить о ППС, то это сложилось исторически. Есть директор института, есть проректор по учебной работе. Потом идет дифференциация по кафедрам и я как заведующий могу сказать кто перспективен для развития, а кто нет. Здесь один вариант – административный, здесь нет ничего нового. К тому же у нас разработаны компетентностные модели для преподавателей, есть инструментарий оценки, эта работа не завершена, она делается в рамках программы развития».

- «У нас есть два центра повышения квалификации. У нас есть и ЦКО, которые в рамках повышения квалификации для ППС, должны выходить на проректора по учебе. Есть опасения, что эта работа не пойдет, так как заведующие кафедрами не видят, зачем посылать на повышение квалификации».

- «Да, вы совершенно правильно говорите, что существуют разные источники финансирования. И федеральные министерские и другие. Когда были деньги, то руководители думали о том, как бы потратить эти деньги. Получают деньги и начинают сгонять людей. ... Я увидела, что там нет порядка. Я понимала, что надо заинтересовать руководителей программ повышения. Проректоров..... Тогда когда их возглавляли проректора, были там «чтецами», это интересовало и их самих и их людей, которые повышали там квалификацию. Так был найден механизм эффективной работы».

- «Необходимо каким-то образом включить в эту систему преподавателя. Он должен существовать в конкурсных условиях. Нужно сместить акцент. В ПК должен быть заинтересован сам преподаватель. Получается, что для достижения показателей, мы «загоняем их» на ПК, не интересуясь их потребностями, и получаем эти показатели и необходимое количество удостоверений, ни о какой эффективности подобных мероприятий нет речи. Пока это не соединиться с их потребностями и реально не будет совмещаться с выходом на чтение курсов на более высоком уровне, мы так и будем думать об этих показателях за преподавателей, в деле это не реализуется».

Чрезвычайно важно решить такую проблему, как частота повышения квалификации. По нормам преподаватель повышает квалификацию один раз в пять лет, т. е. один раз в пять лет это должен оплачивать вуз. А если это происходит чаще, то кто это должен делать – институт (факультет)?

Вуз обязан провести преподавателю повышение квалификации? Один раз в пять лет, да, считают участники, университет должен провести повышение квалификации сам, это достаточно недорого. Другой формат с участником ПК, если вуз или работник или институт заинтересованы в повышении квалификации. Именно здесь необходимо применять различные методики отбора, включая софинансирование обучения не только вуза и института, но и самого участника ПК. Это увеличит мотивации персонала и эффективность мероприятий.

- «Потребности института, а следом и потребности Университета я бы ставила во главу угла. Именно содержательная составляющая здесь важна, необходимость получить специалиста, которого нет для осуществления качественной работы».

- «Да, о чем говорит предыдущий выступающий, понятно, за повышения квалификации отвечает директор института, но это не работает!».

- «Есть, разработанный способ оценки компетенций и разработки индивидуальных траекторий развития. Есть порядка 2000 компетенций, из которых можно сформировать модели компетенций профессий».

- «Нам необходимо работать через систему определения необходимых компетенций для категорий должностей через экспертизу. Будет понятно, стоит ли инвестировать в данного человека и смотреть на него как на кадровый резерв».

- «Преподаватель должен повышать квалификацию постоянно. Сейчас лучше думать о том, что с 2013 года отменяют удостоверения государственного образца и какие ПК и какие удостоверения у нас будут внутри вуза».

- «Индивидуальные стратегии, безусловно, возможны, для ППС их может вести только заведующий кафедрой».

- «Может быть, необходимо рассматривать такой вариант, чтобы сотрудники оплачивали часть стоимости обучения, это принесет мотивацию персонала на получение новых знаний, а не имитацию процесса».

- «Я считаю, что здесь подняли важную тему мотивации персонала на ПК. Практика показала, что сотрудники с большим включением относятся к выездным ПК на 2–4 дня, эти сессии мы можем организовывать. Эффект от таких мероприятий больше, а мотивация у сотрудников выше».

- «Кнут здесь может быть другим. Например, оценка студентами, прослушавшим курс, преподавателя, это и будет мотиватором, для ППС».

- «Это мы уже проходили. Кто будет лучшим, кто меньше двоек ставит? Это показатели эффективности?».

Важен еще и такой вопрос, как соотношение внутреннего и внешнего ПК. Внешнее ПК приоритетнее для участников, для того, чтобы выстроить сбалансированное соотношение необходима активная работа директоров институтов, но на сегодня она крайне низка. Руководители, которые получают квоты, заняты тем, чтобы использовать деньги, не занимаясь планированием. Отмечалась и низкая заинтересованность и проректоров.

- «Общее ПК должно ориентироваться на программы, которые ведутся уже в Университете – это первое. Второе. Программы дополнительные должны заявляться от институтов. Третье. Активность институтов и подразделений очень низкая, нет толком никаких заявок».

- «Примером является реализация программы Обучения управленческого персонала. Разработанная программа была разослана по проректорам, для того, чтобы они внесли коррективы в шаблонную программу, но, ни от одного руководителя никаких пожеланий высказано не было. ФПКиПП прочитал ту программу, которая была создана изначально. Второй опыт, это проведение ПК у Молодых преподавателей. Здесь реализация программы прошло несколько лучше, хотя бы в плане посещения слушателей».

Стратегическое планирование. В ситуации, когда коллектив небольшой, понятно как действовать, а в ситуации, когда коллектив несколько тысяч человек, кто будет определять стратегии? Практически все участники согласны с тем, что централизованное управление необходимо. Выдвигались идеи о необходимости создания совета по ПК во главе с ректором.

Именно этот совет и будет определять стратегию и тактику работы в области ПК – это на координационном уровне, на оперативном предлагается руководить ПК заведующим кафедрами, директорами институтов и руководителями проектов.

- «Наша стратегия – это реализация самих образовательных программ. В данном случае я опять говорю о кафедре. Именно кафедра отвечает за выпуск специалистов и она и заинтересована, в высоком качестве ПК. И есть единственный показатель – это качество выпускника. И в данном случае, пока у нас есть программа развития, это наше подспорье, не будет ее, будем искать другие источники, гранты или что-то другое. Для эффективной работы, конечно нужен аналитический центр, какой был создан на ДПО».

- «Любое мероприятие должно планироваться. Должен быть план реализации. Насчет центра управления. Несомненно, должен быть какой-то орган корректирующий этот процесс. Я вполне согласен с некоторыми выступаю о том, что центром должна быть кафедра. Она воспитывает, организует. Никто кроме заведующего кафедрой не знает, своих преподавателей видит, кому надо повышать квалификацию. Кого надо поощрять».

- «Моя стратегия это позиционирование университета во внешней среде. Что от нас ожидает правительство другие заинтересованные стороны, а дальше с учетом его приоритетов разрабатывается решение и крайне важно, что его выпускники стали проводниками этих решений. Если человек в этом не участвовал он не сможет быть проводником таких решений. Нужен проектный подход».

Основные выводы. Необходимо стратегическое планирование деятельности СПК Университета.

Обсуждение проблемы во время проведения проектной сессии показало: единодушное мнение о необходимости стратегического планирования деятельности системы повышения квалификации университета; была высказана рекомендация ректору принять принципиальное решение о создании инициативной группы в составе проректоров по направлениям с обязательным участием проректоров по учебе, науке и общим вопросам по разработке стратегии развития повышения квалификации. Поручить работу специальному координатору, а общее руководство оставить за собой.

С учетом, того, что УрФУ является центром высшего образования в Уральском федеральном округе, университет должен курировать этот процесс в округе и его решение должно оказаться решающим в деле создания современной системы ПК на Урале в ближайшие годы.

При создании системы повышения квалификации УрФУ руководствоваться Законом об образовании, документами Миннауки и Программой развития УрФУ. Нужно рекомендовать при разработке стратегии исходить из ряда основополагающих факторов. Таких как повышение квалификации ППС должен осуществляться как массово, по утвержденным

Минобрнаукой и УрФУ программам, так и по индивидуальным траекториям под решение индивидуальных задач.

Рекомендовать четко разграничить проведение повышения квалификации для различных категорий сотрудников по направлениям: учеба, наука и др.

При организации повышения квалификации, необходима разработка, наряду со стратегической программой ПК, перспективных и текущих планов повышения квалификации ППС и АУП.

Нужно создать специальную комиссию, или передать полномочия имеющейся, по отбору кандидатов на повышение квалификации по направлениям, для подготовки списков участников повышения квалификации. Определяющим здесь должно быть мнение подразделений (институтов). Необходимо, чтобы были не только обоснования для повышения квалификации, но и отчеты о ПК и ее эффективности для УрФУ, которые могут быть подготовлены методкомиссиями в институтах (по учебе) и заместителями по науке (в случае научных командировок).

Система ПК должна быть предельно понятна для участников и заинтересовывать их в участии прохождения повышения квалификации, т. е. престижна, а для этого необходимо проводить мероприятия по повышению ее престижности.

Рекомендуется, после принятия системы повышения квалификации, проводить не менее одного заседания в год Совет проректоров, где заслушивать отчеты по направлениям об осуществлении Стратегии за год и утверждать план развития повышения квалификации на следующий год. Непосредственно под руководством ректора УрФУ. В случае необходимости можно это делать ежеквартально или раз в полугодие.

Общее руководство оставить за ректором, а средства по квотам распределять между проректорами по направлениям с финансовой ответственностью последних за осуществленные расходы.

Рекомендуется чтобы Стратегия повышения квалификации была подготовлена с учетом мнения профсоюзной организации и обсуждена в коллективах, для того чтобы быть прозрачной и понятной сотрудникам.

Стратегия развития ПК должна быть утверждена ректором и может быть принята в качестве отдельного раздела перспективной программы развития УрФУ. Рекомендуется выступить с инициативой о разработке системы повышения квалификации в рамках Уральского федерального округа с учетом интересов не только вузов края, но и потребностей народного хозяйства, что можно осуществить под эгидой представителя Президента России в округе и Совета ректоров Уральского федерального округа.

Оптимальным казалось бы создание межрегионального Центра повышения квалификации при УрФУ – единого Центра ДПО УрФУ, это позволит не только иметь высокое качество подготовки ППС, но и приносить доход.

1. Разработка и продвижение имиджа системы повышения квалификации.

Разработка и продвижение имиджа системы повышения квалификации должна базироваться на общей концепции имиджа УрФУ. Здесь необходимо иметь в виду целый ряд составляющих, который могут исходить из прошлых заслуг, нынешних достижений и имеющихся перспектив.

Рекомендуется всячески пропагандировать необходимость и перспективность ПК в СМИ. Особое внимание обратить на пропаганду достижений структур повышения квалификации вуза, подчеркивая преемственность нынешних структур. Осуществлять регулярную рекламу. Создать подборку фактов на сайте УрФУ.

Создать систему заинтересованности в повышении квалификации путем системы поощрений. Внести в рейтинг ППС соответствующей строки, с определенным количеством баллов. Продолжить работу с крупнейшими фирмами по раскрутке имиджа Системы ПК УрФУ. Расширить практику приглашения ведущих специалистов и руководителей УрФУ в чтении лекций в системе повышения квалификации и организации курсов.

В целях привлечения сотрудников, улучшения посещаемости, рекомендовать проведение службами учеб в начале года под руководством и участием руководителей.

В связи со специфичностью данного раздела, рекомендовать проректору по информационной политике разработать систему мероприятий по продвижению имиджа СПК для работников УрФУ и сторонних организаций.

2. Уровневая система управления повышением квалификации

(модель предполагает три уровня: стратегический (координационный), оперативный и персональный), позволяющая проводить понятные мероприятия по повышению квалификации сотрудников как внутри Университета, так и за его пределами;

Создание стратегии повышения квалификации и принятие планирования ПК в рамках УрФУ, при использовании основных направлений Программы развития вуза, позволит целенаправленно использовать уровневую систему повышения квалификации.

Для АУП – все три уровня. Не для всех все три. Для ППС – используется второй и третий уровень.

Система управления персоналом Университета в контексте повышения квалификации должно иметь стратегическую составляющую, именно наличие стратегии развития персонала и будет определять уровневую систему управления ПК.

Первое, что необходимо, это определение миссии Университета, исходя из программы развития и потребностей организации. Это некоторая совокупность стратегических целей и предпринимательских намерений. Это даст ответ на вопрос: К чему мы стремимся? (стратегический уровень)

Второе, это виденье задачи. Формируется на основе миссии. Здесь мы ответим на вопрос: В чем заключается предназначение университета? (стратегический уровень)

Третье. Отсюда определяется конкурентная бизнес цель в рамках развития персонала. Это позволит определить конкурентное преимущество. В чем мы конкурируем? (стратегический уровень). Именно на этом уровне строится стратегический план и начинается реализация стратегии, осуществляется внутренняя административная деятельность.

Разрабатывается внутренняя организационная структура исходя из нужд стратегии.

Четвертое. На этом уровне выделяются несколько функциональных стратегических целей, где осуществляется реализация стратегических решений (оперативный уровень). Здесь реализуются задачи стратегии компании. Конкретизируются потребности в обучении и определяются его методы.

Пятое. Это индивидуальные планы персонала. Что, когда и как я должен сделать? (персональный уровень).

Чтобы система ПК была эффективной, необходимо создать благоприятную среду для обучения, необходима мотивация персонала на постоянный профессиональный рост. Должна работать система вознаграждений и поощрений персонала, ПК должно быть практически ориентировано, и для сотрудников была известна этапность процесса ПК. Должна быть прозрачно работающая система информирования по содержательной и регламентной частям ПК, доводившая информацию до всех сотрудников института.

Система будет эффективной, если будет дан анализ существующего положения, оценена перспектива, сформирован образ желаемого будущего, спрогнозированы изменения, подготовлены проекты изменения, определены скоки и затраты.

3. Наличие адекватных показателей результативности и эффективности повышения квалификации

Обсуждение выявило наличие проблемы с формированием адекватных показателей результативности и эффективности повышения квалификации. Была высказана идея о том, что эффективность во многом определяется теми задачами, которые ставит руководство перед самой системой ПК. Если это формальные задачи, то и эффективность определяется формальными показателями (количество прослушанных лекций, выполненных работ и т. д.). Было высказано мнение о том, что нужна эффективность. В чем она проявляется? Выявлено было два уровня: формальные аккредитационные показатели и реальная эффективность. Причем формальные показатели должны существовать. Указывалось, что эффективность повышение квалификации по учебе, науке или воспитательной работе совершенно различна, и проявляется часто по-разному.

Было рекомендовано методическим комиссиям подразделений уделить особое внимание вопросам эффективности повышения квалификации по учебе. Проанализировать ее результативность за последние годы, и разработать рекомендации по повышению ее эффективности. Рекомендовано замерять эффективность повышения квалификации ППС тем, разработаны и читаются ли новые курсы, внедряются ли новые методы преподавания.

Нужно создать прозрачную систему поощрения не только повышения квалификации, но и ее эффективности. Тем, кто реально, прошел повышение квалификации с ощутимой эффективностью, реально должен быть поощрен.

Рекомендовать проректору по науке проанализировать эффективность повышения квалификации по науке в институтах и разработать систему поощрения тех, кто этого заслуживает.

Основными показателями эффективности по науке можно считать участие в конференциях, их уровень. Отражение этого в программах. Количество и качество публикаций в результате научных командировок и стажировок, количество выигранных грантов, публикации монографий и статей. Учитывать рецензирование сборников и работ других авторов, наличие статей с аспирантами и молодыми преподавателями.

Возникла необходимость реализовать проектный подход для проведения ПК в вузе на уровне институтов и кафедр. Нужно уйти от простого разделения квот на ПК по структурным подразделениям. Это приводит к тому, что руководители (директора институтов) заняты освоением средств, а не повышением эффективности ПК и качества преподавания, как следствие. Проекты (на любом уровне), разработанные внутри института, кафедры, индивидуально, позволят создать прозрачную систему эффективности для каждого проекта.

Внести в должностные обязанности директора ответственность за организацию и эффективность ПК. Для повышения заинтересованности институтов, использовать инструмент софинансирования, имея в виду, что выделение дополнительных средств на ПК может быть осуществлено только при наличии такой же суммы подразделением.

Разработать программу выделения средств на ПК для кафедр и других подразделений, не имеющих своих лицевых счетов, а значит не имеющих возможности осуществлять софинансирование программ ПК. Рекомендовано руководству более активно продвигать создание диссертационных советов и открытие аспирантуры и докторантуры в УрФУ, повышение за счет различных форм стипендий для аспирантов и докторантов, создание специального командировочного фонда.

Для упрощения и повышения эффективности международной публикационной деятельности ученых УрФУ при проректоре по международным связям создать бюро научных переводов, где можно было бы быстро и эффективно перевести статью ученого. Службе проректора организовать поддержку публикаций в научных изданиях зарубежных вузов, с которыми у нас есть договоры о сотрудничестве. Рекомендовать руководству организовать компанию по открытию новых научных изданий или в УрФУ или с участием Университета, которые бы входили в необходимые индексы цитирования. Продолжить систему поощрения работников за подобные публикации.

4. Управленческая структура, разрабатывающая, адаптирующая и применяющая кадровые технологии по отбору персонала на ПК, осуществляющая контроль процесса ПК и выполнения показателей результативности и эффективности ПК.

В выступлениях прозвучала необходимость создания управленческой структуры разрабатывающей, адаптирующей и применяющей кадровые

технологии по отбору персонала на ПК, осуществляющей контроль процесса ПК и выполнения показателей результативности и эффективности ПК.

Предполагается трехуровневая система управления процессом ПК. Верхний уровень, где осуществляется разработка политики ПК, обозначаются цели и задачи. Здесь принимается стратегия ПК, утверждаются планы ПК для УрФУ и подразделениям. Планируется и утверждается финансирование по направлениям и подразделениям и принимаются решения по исполнению. Общий контроль за ПК осуществляет ректор.

В связи с этим: рекомендуется общий контроль и руководство системы ПК осуществлять на ежегодном совещании проректоров под руководством ректора в соответствии с разработанной Стратегией ПК и текущими и перспективными планами ПК.

Необходимо регулярно заслушивать отчеты с анализом работы по ПК в подразделениях вуза. Принимать сметы расходов и утверждаются расходы о их исполнении.

Второй – исполнительский уровень должен осуществляться директорами институтов в соответствии со Стратегией ПК и планами ПК. Однако для технической организации процесса целесообразно создание общеуниверситетской структуры, которая могла бы осуществлять планирование и организацию процесса ПК, а, возможно, и политику подготовки кадров в УрФУ.

Для этого рекомендуется: непосредственную работу, а также контроль возложить или на директоров подразделений; организационную часть возложить на специально созданный Центр ПК УрФУ, или Управление подготовки и развития кадрового персонала УрФУ.

Низовой – личностный уровень.

В итоге вырисовывается следующая схема организации и управления ПК. Стратегические решения принимает Совет проректоров по направлениям под руководством ректора. Здесь аккумулируются средства, и осуществляется перспективное планирование. Он выступает заказчиком. В подразделениях (институтах) осуществляется анализ положения дел в подразделении и создается план развития ПК. Они являются также заказчиками. Созданная общеуниверситетская структура при управлении кадров осуществляет анализ состояния ПК и разработку планов реализации ПК и дает заказ на ПК Центру ПК и ДПО при УрФУ. Центр ПК и ДПО осуществляет ПК в соответствии с заявками и предоставляет отчет Совету проректоров по ПК.

Исследование инновационного потенциала кадрового резерва Уральского федерального университета методом фокус-групп, проводилось на аспирантах УрГУ и УрФУ (УГТУ-УПИ)⁵³.

Цель фокус-групп – исследование инновационного потенциала кадрового резерва Уральского федерального университета.

⁵³ См.: Зайцева Е.В. и др. Кадровый потенциал персонала УрФУ/ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»/ Екатеринбург, 2011. С.89–121

Задачи: определить методы стабилизации ситуации, какие участники могли бы предложить, представив, что они руководят вузом; выявить, какие резервы, мотивы, ценности персонала следует поддерживать, «зацепить», чтобы персонал работал преданно и был лоялен и привержен организации; уточнить, какие компетенции следует использовать и развивать у сотрудников, чтобы они соответствовали уровню федерального университета; определить, какие личностные качества и поступки неприемлемы для работы в рамках федерального университета; создать модель «аспирант – 2015»; что появляется принципиально нового, что сохраняется из старого; выявить мнение о том, следует ли специально заниматься развитием потенциала сотрудников, кадрового резерва УрФО; определить, какие инструменты

необходимо и достаточно применить в вузе для того, чтобы повлиять на развитие потенциала кадрового резерва УрФО и какие меры необходимы по развитию мобильности персонала.

Всех аспирантов, участвовавших в серии фокус-групп, можно разделить на четыре условных кластера: высокоресурсные, депривированные, мотивированные на науку, балласт.

Первый кластер, "высокоресурсные", включает примерно пятую часть аспирантов (из них большинство мужчин), обладающих ярко выраженными способностями к научной деятельности. Второй, самый крупный, треть — "депривированные", находящиеся в неблагоприятных материальных условиях, а также имеющие проблемы со здоровьем. Пропорции мужчин и женщин здесь такие же, как и в целом по массиву опрошенных. В третьем кластере объединены "мотивированные на науку" аспиранты (преобладают девушки). По совокупности всех характеристик члены этой группы наиболее перспективны с точки зрения успешного обучения в аспирантуре, защиты диссертации в срок и дальнейшей научно-педагогической карьеры. Наконец, в последнем кластере собраны молодые люди, по объективным и субъективным показателям наименее перспективные для научной и научно-педагогической деятельности, "балласт" (мужчин — 62 %). Это люди, которые в основном лишь имитируют работу над диссертацией и от которых вузу лучше вовремя освободиться.

Академическая активность (мотивация, трудолюбие, результативность). Около половины аспирантов "успешного" третьего кластера заявили о своих намерениях профессионально заниматься научной деятельностью. В других кластерах таких заявлений меньше. В совокупности со многими другими показателями (ценностные установки, жизненные приоритеты, социокультурные и интеллектуальные характеристики и др.) это дополнительное свидетельство серьезности намерений претендентов подготовить и защитить диссертацию. Действительно, у большинства представителей третьего кластера работа над диссертацией идет по плану или с его опережением. У аспирантов, входящих в другие кластеры, этот показатель значительно ниже.

Освоение образовательной программы и работа над диссертацией требуют от аспиранта напряженного и кропотливого труда (как известно, это необходимое, хотя и не достаточное условие для достижения желаемого результата). Молодые люди существенно дифференцированы по успешности обучения и усилиям, затрачиваемым на достижение результата. Каждый представитель четвертого кластера откровенно говорит, что не трудится напряженно над своим исследовательским проектом. Отсутствие необходимых способностей и сильной мотивации дает негативный кумулятивный эффект.

Аспиранты первого и третьего кластеров, как правило, демонстрируют хорошие результаты и в учебной работе, и в исследовательской деятельности. Есть примеры особенно быстрой подготовки диссертационных работ за счет выдающихся способностей их авторов, но в целом у большинства представителей этих кластеров четко проявляется взаимосвязь вложенного труда и полученного результата.

На ход подготовки диссертации влияют и другие факторы, например, область специализации. У представителей общественных и гуманитарных наук, продвижение к защите диссертации идет быстрее. Промежуточные результаты в академической деятельности выше у женщин. Они чаще находятся на иждивении родителей и не отвлекаются на подработки, то есть объективно имеют лучшие возможности уделять больше времени научной работе. Большое значение имеет и внутренняя организованность аспирантов.

Материальное положение. Материальная обеспеченность семей аспирантов (наряду с мотивацией и способностями к научной деятельности) – важный фактор успешного освоения аспирантской программы. Многие из них вынуждены совмещать учебу с подработками, которые, как правило, не связаны с наукой и существенно отрывают от работы над диссертацией. Полученные данные свидетельствуют о том, что аспиранты сильно дифференцированы по уровню доходов, а следовательно, и по времени, которое остается для научной работы. Малообеспеченные аспиранты в основном сконцентрированы во втором кластере. У половины из них средств хватает только на питание.

Количество аспирантов, занимающихся подработками, минимально в третьем кластере, который, как отмечалось, имеет лучшие академические и научные показатели. Однако тривиальный вывод о том, что, чем меньше отвлекаешься на подработки, тем лучше идет работа над диссертацией, в некоторой степени опровергает практика аспирантов первого типа, успевающих "делать и диссертации, и деньги". Некоторые аспиранты могут получать доходы и от коммерциализации результатов собственных исследований и разработок (таких в общей сложности около трети).

На дифференциацию материального положения аспирантов оказывают определенное влияние финансовые вознаграждения за участие в исследовательских грантах, а также дополнительные стипендии (университетские, корпоративные, именные и проч.). На момент опроса

дополнительные стипендии получали только два аспиранта, исследовательские гранты различных фондов – около трети. Наибольшее число участников финансируемых исследовательских проектов выявлено в третьем кластере.

Социокультурный потенциал. Под этим понятием мы подразумеваем совокупность и уровень развитых образованием, семейным воспитанием и самовоспитанием личностных качеств, благодаря которым индивид способен к адаптации в различных сферах жизни общества. Индикаторы социокультурного потенциала аспирантов в определенной степени задают предпочтительные сферы его реализации в науке и иных видах деятельности.

Аспиранты четвертого кластера в отличие от представителей первого и третьего кластеров, которые попеременно лидируют по каким-либо позициям (качествам), замыкают рейтинги социокультурного потенциала по всем показателям. Отметим, что эта часть респондентов дает вполне адекватную оценку своему интеллектуальному уровню.

В третьем кластере большинство аспирантов свободно владеют иностранным языком. Что касается профессионального владения компьютером, то по этому показателю представители первого кластера существенно опережают всех других аспирантов. Наличие автомашины и навыки вождения не имеют отношения к профессии научно-педагогического работника, но являются «визитной карточкой» высокого (в условиях России) социального статуса индивида. Депривированные аспиранты, к сожалению, обделены не только деньгами, но и здоровьем, а также социальными связями. В целом социокультурный потенциал "балласта" и депривированных аспирантов низкий. Даже в случае защиты ими диссертации и работы в науке качество такого научно-педагогического сообщества будет невысоким.

Аспиранты, как правило, представляют собой наиболее развитую в интеллектуальном плане часть молодежи, прошедшую несколько ступеней селекции в системе образования. На первый взгляд, странно, что они довольно скромно оценивают свой уровень интеллектуального развития. Скорее всего, научно-педагогическое сообщество задает высокую планку требований. Мотивированные на науку аспиранты третьей группы оценивают свой интеллектуальный потенциал выше, чем другие респонденты. Представляется, что их оценки вполне адекватны. Примечательно, что ни один из членов четвертого кластера не отметил у себя высоких интеллектуальных способностей.

Можно предположить, что аспиранты первого типа более других предрасположены к научно-организационной и коммерческой деятельности в сфере наукоемкого бизнеса. Аспиранты третьего и, при благоприятных условиях, второго типов могут найти свое место в научно-исследовательской или педагогической деятельности. Аспиранты четвертого типа научную карьеру, по-видимому, не планируют.

Трудности учебы в аспирантуре. Материальные проблемы, необеспеченность научной литературой, слабая материально-техническая база вуза, недостаток средств на проведение исследований наиболее часто

отмечаются аспирантами всех кластеров. Представители первого кластера реже других озабочены неблагоприятными условиями для научной работы не потому, что находятся в благоприятных условиях. Высокоресурсные аспиранты умеют самостоятельно справляться со сложными жизненными ситуациями. Для них главная проблема — перегруженность работой. Большинство имеют вторичную занятость не менее 20 час. в неделю, в том числе треть работает полную рабочую неделю. Таким образом, очная аспирантура у этой группы фактически превращается в заочную. Подобная практика, но в меньшей степени, характерна и для остальных аспирантов. Надо ли говорить, что такое положение негативно влияет на темп продвижения аспиранта к защите диссертации.

Для нынешнего поколения аспирантов уходят в прошлое трудности, связанные с публикацией своих работ, владением иностранным языком. У них мало претензий к научным руководителям, однако, сегодня по-прежнему трудно опубликовать научную работу в центральных российских и зарубежных журналах с высоким импакт-фактором хотя бы потому, что прежде нужно выполнить исследования на высоком научном уровне. По-прежнему основная масса аспирантов знает иностранный язык в объеме "умею читать и переводить со словарем", что отодвигает их на периферию международных научных коммуникаций.

Социально-профессиональные планы аспирантов. Аспирантам объединенного университета свойственна большая вариативность жизненных планов, направлений социальной и профессиональной мобильности. Очевидно, что наибольшие надежды на воспроизводство научных и научно-педагогических кадров высшей квалификации могут быть связаны с мотивированными на научную деятельность аспирантами (третий кластер).

Работа преподавателем вуза рассматривается как реальная перспектива почти половиной аспирантов второго и четвертого типа. Среди мужчин эта деятельность привлекает только четверть опрошенных. Наукоемкий бизнес — новая для России, но очень перспективная сфера применения труда высококвалифицированных специалистов. Так считают аспиранты всех типов.

Другие возможности трудоустройства имеют лишь отдаленное отношение к российской науке и высшему образованию либо вовсе не связаны с ними. Самое массовое предпочтение (половина) — найти хорошо оплачиваемую работу по специальности. Особенно мало желающих расстаться со своей специальностью в третьем кластере. В других кластерах весьма значительна доля тех, кто готов сменить специальность, "лишь бы хорошо платили" (треть). И, наконец, около трети всех аспирантов после окончания аспирантуры намерены искать работу за рубежом. Контингент аспирантов довольно разнороден. Научной работой после окончания аспирантуры намерены заниматься не более половины из них.

Проблема адаптации аспирантуры к решению задач кадрового обеспечения науки и высшей школы требует непрерывного мониторинга

социальных процессов в научно-технической сфере и системе послевузовского профессионального образования. Серьезные изменения социальной структуры российского общества, поляризация населения по материальному положению, сдвиги в идеологии и в системе ценностей влияют на процесс воспроизводства кадров высшей квалификации. Предложенная типология аспирантов показывает дифференциацию их личностных и деловых качеств, научной активности и жизненных планов. В дальнейшем необходима разработка вузовской (профессиональной) типологии, которая позволит выявить социальные характеристики аспирантов в различных отраслях и выработать рекомендации по совершенствованию подготовки специалистов высшей квалификации и "удержанию" их в науке и УрФУ.

Относительная доступность бесплатного послевузовского профессионального образования и весьма ценной на мировом рынке ученой степени в условиях системного кризиса российской науки, неизбежно приводит к тому, что значительная часть творчески активной молодежи предпочитает движение по маршруту «аспирантура–диссертация–бизнес (эмиграция)». Многие сильные, конкурентоспособные выпускники аспирантуры и УрГУ, и УГТУ-УПИ готовы уйти из науки и сферы образования в иные, более доходные, области (бизнес, финансы, государственное управление, сфера услуг). Процессы, связанные с внутренней и внешней миграцией научных кадров, приводят к резкому уменьшению доли исследователей и разработчиков по отношению к общему числу людей, занятых в экономике города — параметру, характеризующему «наукоемкость» экономики. Необходимость в кратчайшие сроки "омолодить" демографическую структуру кадрового потенциала науки выводит проблему подготовки научных кадров в разряд приоритетных вузовских задач.

Потенциал кадрового резерва вуза, отражает подготовленность аспирантов к выполнению своих функций в настоящий момент, но и совокупность их возможностей в долгосрочной перспективе - с учетом возраста, научной и педагогической квалификации, практического опыта, деловой активности, качества деятельности (в том числе результативности), профессиональной мобильности и инновативности, уровня мотивации. При таком состоянии потенциала кадрового резерва он должен быть принят в качестве одного из центральных объектов управления в вузе в условиях слияния и объединения.

Научная работа — эффективное средство самореализации аспирантов. К сожалению, только незначительный процент аспирантов должным образом активно занимаются научной работой. Далеко не все аспиранты ориентированы на науку (в то время как 15–20 лет назад понятия "аспирантура" и "наука" были неразделимы). Институт аспирантуры все больше работает на повышение интеллектуального потенциала общества в целом и все меньше — на воспроизводство кадров для науки и образования.

При планировании поступления в аспирантуру большинство респондентов исходят из соображений престижа. Большинство акцентируют

внимание на том, что кандидату наук легче сделать карьеру в любом виде деятельности, а не только в науке. Каждый второй юноша упоминает в качестве сопутствующего мотива получение отсрочки от службы в армии. Только половина аспирантов собирается в дальнейшем реально заниматься научной деятельностью.

Аспиранты практически не упоминают престижность кандидатской степени. Они отмечают, что аспирантура – самый короткий путь к защите (половина опрошенных), она позволяет полностью сосредоточиться на подготовке диссертации (40 %). Только треть из них аспирантура привлекает как возможность профессионально заниматься наукой.

Среди опрошенных аспирантов небольшой процент закончили магистратуру. Из них у абсолютного большинства при работе над кандидатской диссертацией сохранилась тематика магистерской работы. Магистратура как промежуточная ступень в системе подготовки научных кадров вполне оправдана, поскольку при работе над диссертацией уложиться в трехлетний срок оказывается сложно.

Подавляющая часть подготовленной уже в новых условиях «научной смены» никак не связывает свое будущее с наукой, а преследуют свои, далекие от науки цели. Данные социологических опросов показывают, что если в момент поступления в аспирантуру по крайней мере каждый второй абитуриент высказывал желание в будущем заниматься научной работой, то в процессе учебы в аспирантуре и подготовки диссертации эти планы существенным образом меняются. После поступления в аспирантуру и по прошествии некоторого времени обучения, лишь каждый десятый планирует после окончания аспирантуры связать свою судьбу с научным поприщем. Каждый четвертый предполагает заниматься преподавательской деятельностью, а более трети — стать специалистом по профилю диссертации. Каждый пятый аспирант во время обучения в аспирантуре не в состоянии определить однозначно, чем он будет заниматься в дальнейшем. При этом все более актуальной становится проблема трудоустройства аспирантов очной формы обучения после защиты ими диссертации.

По данным нашей фокус-группы среди причин, по которым многие аспиранты не изъявляют желания работать в качестве ученого, доминируют одна главная и три дополнительные. Главная причина - низкая оплата труда. Дополнительные причины: отсутствие у вуза достаточной материальной базы, необходимой для современных научных исследований; чрезмерная бюрократизированность организации научной работы; низкий престиж научной работы.

Одной из основных задач сохранения и развития кадрового потенциала научно-технического и образовательного комплекса УрФУ является создание условий для привлечения и закрепления талантливой молодежи в сфере науки, технологий и образования.

Исследование корпоративной культуры вуза в переходный период, с целью выявления сформировавшегося мнения, суждения, оценки

преподавательского состава о корпоративной культуре вуза (УрФУ) в переходный период методом фокус-групп⁵⁴.

Цель исследования – уточнение гипотез при определении системы показателей оценки корпоративной культуры УрФУ. Объект исследования – преподаватели УрФУ.

Для реализации этой цели необходимо решение следующих задач: определение содержания понятия «корпоративная культура вуза»; определение системообразующих элементов корпоративной культуры вуза; выявление и оценка значимости количественных и качественных показателей корпоративной культуры вуза; выявление оптимальных условий формирования и развития корпоративной культуры УрФУ в переходный период; выявление и оценка средств формирования и развития корпоративной культуры УрФУ.

Показатели развития корпоративной культуры вуза: характеристика элементов корпоративной культуры; оценка развитости корпоративной культуры; средства формирования и развития корпоративной культуры УрФУ.

Корпоративная культура университета глазами преподавателей подразумевает наличие некоторого общего идеального образа («лица» УрФУ), формирующего и влияющего на поступки и образ жизни представителей университета. Т. е. должен быть создан некий общий кодекс поведения, единые правила, но обязательно осознаваемые и внутренне разделяемые всеми членами коллектива. В УрФу как большой, сложной, разнообразной организации, содержащей большое количество разных структур, с уже сложившимися привычками, штампами, представлениями, прийти к единству с естественным, внутренним разделением общих представлений об образе жизни, правилах поведения. Из них потом родятся различные формы: традиции, логотипы, дресс-коды и т. д., но сейчас важно сформировать основу – кодекс общих для всех, но внутренних правил.

Результаты исследования показывают, что управление корпоративной культурой объединенного вуза должно стать отдельным проектом (говоря языком менеджмента, отдельным бизнес-процессом) организационного дизайна, который позволил бы подходить к вопросу ее структуризации на системной, а не на интуитивной, основе. Менеджмент корпоративной культуры должен перейти в круг оперативно управляемых параметров – только так можно добиться организационной гибкости и эффективности управления. Важнейшим фактором для таких гибких организаций является именно особая корпоративная культура компании, позволяющая оперативно и активно внедрять все изменения.

Все изложенное выше призвано показать значимость корпоративной культуры для развития Вуза и субъектов – ее носителей. Понятно, что корпоративная культура не приносит доход и прибыль сама по себе, хотя привычка каждое утро приходить на занятия в соответствующем настроении

⁵⁴ См.: Зайцева Е.В. и др. Кадровый потенциал современного вуза. Екатеринбург: УрФУ, 2014. С.220–227

и с необходимым уровнем подготовки – это тоже *культурная* характеристика. Поэтому становится важным установить связь между деятельностью по формированию, диагностике и изменениям-развитию корпоративной культуры и другими, более очевидными областями внимания администрации и преподавателей. Абсолютно все участники фокус-групп признают, что корпоративная культура должна стать значимым инструментом управления в условиях неопределенности внешней среды.

Над созданием оптимальной корпоративной культуры и ее поддержанием приходится работать методично и постоянно, причем всем: и руководителям, и сотрудникам. Известная поговорка — «вселенная склонна к энтропии» – в полной мере относится к корпоративной культуре УрФУ.

Недостаточно лишь определить базовые постулаты корпоративной культуры, которая бы соответствовала миссии, основным корпоративным ценностям, тем целям, которых организация хочет добиться. Необходим постоянный и жесткий контроль за тем, как эти постулаты работают, насколько они становятся нормой жизни для всех членов университетской корпорации. Особенно это важно для УрФУ, куда каждый год приходят первокурсники, где обновляются административный (чаще) и преподавательский (реже) составы, причем за счет людей, приходящих из организаций с иной деловой культурой. Работа с «новичками» требует не допускать размывания тех основ, на которых построена корпоративная культура организации.

3.5. Выводы

Подводя итоги данной главы и обобщая накопленный нами опыт, можно сделать вывод, что изучение кадрового потенциала предполагает использование различных, как качественных, так и количественных методов и техник сбора данных, выбираемых в зависимости от решаемой задачи. При изучении структуры и динамики организационного-кадрового потенциала наиболее эффективной является кадровая статистика, при исследовании социально-профессионального самочувствия и научно-исследовательского потенциала в большей мере эффективны опросы персонала, а при изучении корпоративной культуры и системы профессионального роста и продвижения - фокус-группы.

Вместе с тем, даже решая ту или иную конкретную задачу изучения кадрового потенциала, использование единственного метода сбора данных не является достаточным. Так, при изучении структуры и динамики кадрового потенциала, кадровая статистика требует дополнения данными опроса. Мнения о научно-исследовательском потенциале являются только мнениями и должны быть дополнены сухой статистикой цифр показателей отчетов по науке. Что касается корпоративной культуры, то результаты фокус-групп необходимо сопоставлять с данными опросов, статистикой участия в корпоративных мероприятиях и результатами наблюдений.

Следовательно, изучение кадрового потенциала вуза должно представлять симбиоз различных методов сбора данных, которые не только выбираются под конкретные задачи, но даже в рамках решения различных задач дополняют друг друга. Даже один и тот же показатель кадрового потенциала может быть замерен сразу несколькими методами, содержательно раскрывающими информацию о нем с разных сторон. Поэтому, при исследовании кадрового потенциала, необходимо вначале четко очертить круг задач, определить в рамках каждой задачи список измеряемых показателей, а затем определить в рамках какого из методов сбора данных будет эффективнее измерять тот или иной показатель или данный показатель должен быть измерен разными методами. Далее, формируя конкретный инструментарий, например анкету для опроса персонала, необходимо и достаточно включить в нее только те показатели, которые имеет смысл измерять опросным методом. Естественно, для реализации такого подхода, исследовательскому коллективу необходимо владеть искусством измерения различными методами. В противном случае возникает опасность и соблазн редуцировать все задачи к одному, в лучшем случае одному-двум хорошо освоенным методам, несмотря на то, что их возможности не всегда адекватны поставленным задачам.

4. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА УНИВЕРСИТЕТА: ОЦЕНКА И ИЗМЕРЕНИЕ

Корпоративная культура и корпоративное управление являются решающими факторами, определяющими эффективность любого современного предприятия и организации. Переход к корпоративному управлению учебными заведениями практически означает переход к социотехническим приемам с использованием систем мотивации. При этом преподаватели должны рассматриваться как персонал организации, в принципе не отличающейся от других социально-профессиональных групп: рабочих, служащих и другого наемного персонала.

Вместе с тем, сам феномен корпоративной культуры, ввиду не очень большого временного периода, в течение которого он начал приниматься в расчет в системах управления организациями, не имеет достаточной четкости и определенности. Существует, по крайней мере, несколько аспектов этой проблемы.

Писать о корпоративной культуре (КК) современного вуза достаточно сложно по ряду оснований. Во-первых, потому что в современной обществоведческой науке большая часть ученых считает ее синонимом организационной культуры, а ей посвящено большое число научных публикаций и учебников⁵⁵. Во-вторых, в недавнем прошлом отрицалась вообще какая-либо особенность вузов в плане формирования данной культуры. В-третьих, речь идет о формировании корпоративной культуры в Уральском федеральном университете, созданном совсем недавно путем слияния Уральского государственного технического университета с Уральским государственным университетом, каждый из которых имел наработанные десятилетиями собственные корпоративные культуры.

За годы существования, а это 90 лет, в каждом из вузов сложились свои многочисленные традиции, свои научные школы, организационные структуры, свой фольклор и мифология. Как считают участники наших фокус-групп, проводимых с целью исследования корпоративной культуры вуза в переходный период⁵⁶:

⁵⁵ См. например: Козлов В.В., Одегов Ю.Г., Сидорова В.Н. Организационная культура. М. 2013; Соломандина Т.О. Организационная культура компании. М. 2011; Смирнова В.Г. Организационная культура. М. 2016.; Малинин Е. Д. Организационная культура и эффективность бизнеса. М. 2004; Спивак В.А. Организационная культура. СПб., 2004. 224 с. и др.

⁵⁶ Исследования проводились авторами в рамках выполнения Плана реализации мероприятий Программы развития УрФУ на 2010–2020 годы: Проведение проектных семинаров по стратегическому развитию Федерального университета «Система повышения квалификации сотрудников Университета», 2011 г.; «Проведение аудита кадрового обеспечения университета по различным профессиональным группам: профессорско-преподавательского состава, административно-управленческого персонала, учебно-вспомогательного персонала», 2010–2012 гг.; «Фокус-группы: Система повышения квалификации сотрудников Университета», 2011 г.; «Разработка системы мотивации персонала (регламентных документов по нематериальной мотивации работников УрФУ: социальной; корпоративной; карьерного роста; конкурсной; наставничества)», 2011 г.

- «-Общая культура не создана. Присутствует ощущение, что мы из УПИ, а мы из УрГУ».

- «-В УПИ готовили коллективистами, была мощная не учебная культура. А в УрГУ каждый со своим знанием сидит, со своей темой. Там индивидуализм. Разные совершенно миры. Но их можно объединить.»

Кстати, как показывают наши опросы преподавателей УрГУ и УГТУ-УПИ в 2010-2011 гг. накануне объединения вузов, в числе основных причин, мешающих объединению вузов, называются «потеря духа классического университета» (70 % преподавателей УрГУ) и «объединяется несовместимое с точки зрения культуры и традиций» (по 30-33 % преподавателей УрГУ и УГТУ-УПИ). При этом свыше четверти преподавателей УрГУ указали, что возникнут «проблемы совмещения корпоративной культуры вузов в составе УрФУ».

То есть одной из основных причин недовольства ряда преподавателей и сотрудников относительно объединения университетов являлось то, что, по их мнению, погибнет уникальная для каждого вуза, создаваемая на протяжении почти века, корпоративная культура.

В связи с этим появилась необходимость не поглощения одной из них другой, а создание новой интегративной КК. Причем важно было их не противопоставлять, а нужно было их развивать таким образом, чтобы позитивный эффект, характерный для одних из них был распространен на весь супервуз. Однако для формирования новой корпоративной культуры требуется достаточно много времени и целенаправленная работа в этом направлении.

Например, в Томском политехническом университете на разработку миссии ушло два года. Но в ТПУ пошли иным, значительно более масштабным путем⁵⁷: провели трехдневный мозговой штурм для всего коллектива, выработали проект, опубликовали его в университетской газете, собрали отзывы (только письменных откликов оказалось более 800), обобщили результаты, снова разослали материалы во все подразделения, снова обсудили. И так — два года. После этого ТПУ стал разрабатывать план развития университета в соответствии с выбранными целями, работу вели параллельно три группы. Каждая команда разрабатывала план, приказы, инструкции, с помощью которых можно достичь желаемых результатов в оптимальные сроки.

4.1. Организационная и корпоративная культура

Естественно, что прежде чем начать излагать, имеющиеся в этом плане идеи совершенствования имеющейся и создания новой корпоративной культуры, необходимо определиться с терминами. Итак, организационная

⁵⁷ Яблонеске Н.Л. Корпоративная культура современного университета // Организационная культура вуза С.12. URL:<http://ksp-ed-union.ru/doc/yablonskene.pdf> (дата обращения: 12.03.2015)

культура и корпоративная. Как они соотносятся и что мы под этим подразумеваем.

Ряд ученых считает эти термины синонимами⁵⁸. Так это сформулировано в энциклопедии по управлению персоналом⁵⁹. Однако, наверное, тогда бы и не нужно было бы иметь в обиходном и научном языке двух слов. Если они существуют, то в них кроются нюансы. Ключевым в данном смысле, по нашему мнению, является то, что одна делает упор на организацию, другая на корпорацию. Не любая организация является корпорацией, хотя любая корпорация – это, несомненно, организация.

Организационная культура присуща всем организациям и создается как сверху, установками директивных органов и руководства, так и членами самого коллектива организации. Организационная культура обычных стандартных организаций может быть идентичной, исходя из стандартности структурных управленческих документов, одинаковости форм и методик работы.

В отличие от этого, корпоративная организация формирует свою корпоративную культуру, которая должна подчеркнуть именно инаковость ее от других. Именно поэтому, основная часть корпоративной культуры формируется ее руководством под ее конкретные задачи. Следовательно, мы можем сказать, что корпоративная культура – это часть организационной культуры, имеющая свою конкретную специфику, заточенную на повышение конкурентоспособности именно данной корпорации в современном мире.

Итак, под корпоративной культурой мы понимаем совокупность разделяемых большинством членов организации социальных ценностей, понятий и убеждений, поведенческих норм и их проявлений, которые создаются внутри организации, за время ее существования.

Значение корпоративной культуры в последнее время выросло, поскольку в условиях современной конкуренции и информационной бизнес-среды, последствия хорошей или плохой работы организации существенно возросли, что стало одной из причин большого внимания к этому вопросу со стороны предприятий и организаций и, в частности, вузов. Очень важным является в современных условиях ответственность человека, принимающего решения. Нельзя стандартизировать все решения. Иногда необходимо принимать не чисто технические или специальные решения, опираясь на «букву закона» или технический регламент, а на общекультурные ценности.

Именно здесь решающую роль играет корпоративная культура, характерная данному человеку. Это происходит только в том случае, если наряду с организационной культурой имеется и корпоративная культура. Именно в ней сформулированы и четко выражены принципы успеха и процветания компании. Сотрудники корпорации должны строго соблюдать эти принципы. Корпоративная культура подчеркивает позитивные черты

⁵⁸ Например: Виханский О.С., Наумов И.А. Менеджмент. М. 2006.; Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломандина Т.О. Организационное поведение. М., 2008. Малинин Е.Д., Спивак В.А. Указ. соч.

⁵⁹ Управление персоналом. Энциклопедия / под ред. проф. А.Я. Кибанова. М., 2009 . С. 515.

корпорации, говоря о ее особом предназначении, выделяя ее из ряда подобных, подчеркивая ее избранность, будит в ее работниках гордость за принадлежность к ней. Именно сопричастность к данной корпорации создает чувство принадлежности их к некоему элитарному сообществу. Кстати, это было характерно для средневековых университетов, которые, наряду с гильдиями ремесленников, были корпорациями с хорошо проработанными корпоративными отношениями, традициями и их проявлениями. Сейчас корпоративная культура – это совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов организации.

Компонентами корпоративной культуры принято считать⁶⁰: имеющуюся систему лидерства; стили разрешения конфликтов; действующую систему коммуникации; положение индивида в организации; особенности гендерных и межнациональных взаимоотношений; принятую символику: лозунги, организационные табу, ритуалы.

Все эти признаки можно найти в традициях и повседневной жизни современных университетов. Для изучения корпоративной культуры, ее целенаправленной трансформации, в целях улучшения работы вуза, необходимо изучать ее, посмотреть, какие методы здесь работают, а какие нет. Исследование корпоративной культуры обычно начинают с ее типологизации, выяснив к какой группе она относится, каковы ее общие и особенные черты и что можно сделать для ее совершенствования.

4.2. Типологии корпоративных культур

В настоящее время в научной литературе представлено достаточно много различных типологий корпоративной культуры. Рассмотрим некоторые из тех, которые могут быть применимы для университетской практики.

Так в типологии Дж. Зонненфельда⁶¹ (Jeffrey Sonnenfeld) различаются четыре типа культур (см. рис. 21): «бейсбольная команда», «клубная культура», «академическая культура», «оборонная культура» («крепость»). Каждая из вышеперечисленных культур имеет разный потенциал для поддержки состояния и успеха компании и по-разному сказывается на карьере работников.

В «бейсбольной команде» ключевые успешные сотрудники считают себя «свободными игроками», за них между работодателями ведется активная конкуренция на рынке рабочей силы. Работников с невысокими личностными и профессиональными показателями быстро увольняют по инициативе работодателей.

⁶⁰ Логинова О.Б. Проблема выбора типа организационной культуры. URL: <http://economics.ihbt.ifmo.ru/file/article/6727.pdf> (дата обращения: 08.07.1015).

⁶¹ Типология Д. Зоненфельда /Типологии корпоративных культур. URL: <http://corpculture.ru/content/tipologiya-d-zonenfelda>. (дата обращения: 22.07.1015).



Рисунок 21. Типология корпоративной культуры по Дж. Зонненфельду

«Клубная культура» характеризуется лояльностью, преданностью и сработанностью сотрудников, командной работой. Стабильные и безопасные условия способствуют поощрению возраста сотрудников, опыта и должностного преимущества. Карьерный рост происходит медленно и постепенно. От работника ожидают, что на каждом новом уровне он должен постигнуть все тонкости данной работы и овладеть мастерством, поэтому работники имеют широкий профессиональный кругозор.

В компании с «академической культурой» набирают новых молодых сотрудников, которые проявляют интерес к долговременному сотрудничеству и согласны медленно продвигаться по служебной лестнице. В отличие от «клубной культуры», работники здесь редко переходят из одного отдела в другой или из одного направления в другое. Основанием для поощрения и продвижения являются хорошая работа и профессиональное мастерство. Подобная культура ограничивает широкое развитие личности сотрудника и препятствует внутриорганизационной кооперации.

В «оборонной культуре» нет гарантии постоянной работы, нет возможности для профессионального роста, так как компаниям часто приходится подвергаться реструктуризации и сокращать свой персонал, чтобы адаптироваться к новым внешним условиям. Такая культура губительна для работников, но при этом представляет прекрасные

возможности для некоторых уверенных в своих силах менеджеров, которые любят принимать вызов.

Если применить классификацию Дж. Зоннефельда в анализе корпоративной культуры вуза, то корпоративная культура типичного вуза будет конечно ближе всего к «академической культуре» – вуз и преподаватели нацелены на долговременное сотрудничество; продвижение по служебной лестнице происходит медленно⁶², сотрудники, а особенно преподаватели редко меняют структурное подразделение, поскольку специализируются в определенной научной сфере. Как следствие – ограничение в развитии личности (трудно сделать быструю карьеру и применить себя в разных несмежных научных сферах) и препятствие внутриорганизационной кооперации (сотрудники мало интересуются тем, что происходит в других институтах, факультетах и т. д.).

Вместе с тем, следует оговориться, что корпоративная культура в реальных компаниях и, в том числе, в реальных вузах, не бывает однородной. Внутри нее развиваются субкультуры и контркультуры. Кроме того, на вакантные места привлекается персонал извне. Все это приводит к различным формам сопротивления работников нормам, ценностям и требованиям организации. Кроме того, различная корпоративная культура формируется на уровне подразделений. Вполне можно представить себе кафедру или департамент, организованную по принципу «бейсбольной команды», когда каждый преподаватель – высокий профессионал своего дела и востребован в других вузах или на предприятиях. Особенно это касается тех кафедр или институтов, чья специализация пользуется в современных условиях высоким спросом.

Тот факт, что УрФУ переживает процесс реструктуризации, вынужден сокращать персонал и адаптироваться к новым требованиям - накладывает на взаимоотношения сотрудников элементы «оборонной культуры». Это приводит к сильному дискомфорту для многих сотрудников, тем более, привыкших жить в среде «академической» культуры. Напротив, люди с сильными организационными способностями чувствуют себя в этих условиях «как рыба в воде» и имеют шанс для построения быстрой карьеры.

Таким образом, вуз, как крупная организация, имея определенное тяготение культуре «академического типа», в своих различных подразделениях и в разные этапы своего развития сочетает в себе элементы различных типов культур по классификации Дж. Зоннефельда. Отсюда правильным было бы не пытаться насаждать одну правильную или более нравящуюся данному, в настоящий момент, руководству КК, а разрешить параллельное существование многообразных в различных подразделениях по форме и содержанию культур. Именно из них и будет, в конечном счете, будет складываться интегративная, присущая УрФУ, корпоративная культура. Не противопоставление и изживание (что вызовет негативную

⁶² В третьей главе мы уже констатировали, что средний срок написания кандидатской и докторской диссертаций в УрГУ и УГТУ-УПИ составляет примерно 8 лет.

реакцию коллектива и широкой общественности), а сотрудничество и многообразие форм и содержаний, будет способствовать прогрессу.

Классификация корпоративных культур Дж. Зоннефельда является достаточно эффективной при анализе корпоративной культуры реального вуза, но не исчерпывающей. Для понимания некоторых деталей рассмотрим еще ряд классификаций.

Так К. Камерон, и Р. Куинн⁶³, на основе конкурирующих ценностей, выделяют четыре типа корпоративной культуры: «клановая», «иерархическая» (бюрократическая), «адхократическая», и «рыночная». Эти четыре типа культуры выделяются на основе двух перпендикулярных осей ценностей: первая ось «гибкость/индивидуальность – контроль/стабильность», вторая ось «внутренний контроль/интеграция – внешнее позиционирование/дифференциация» (см. рис. 22).

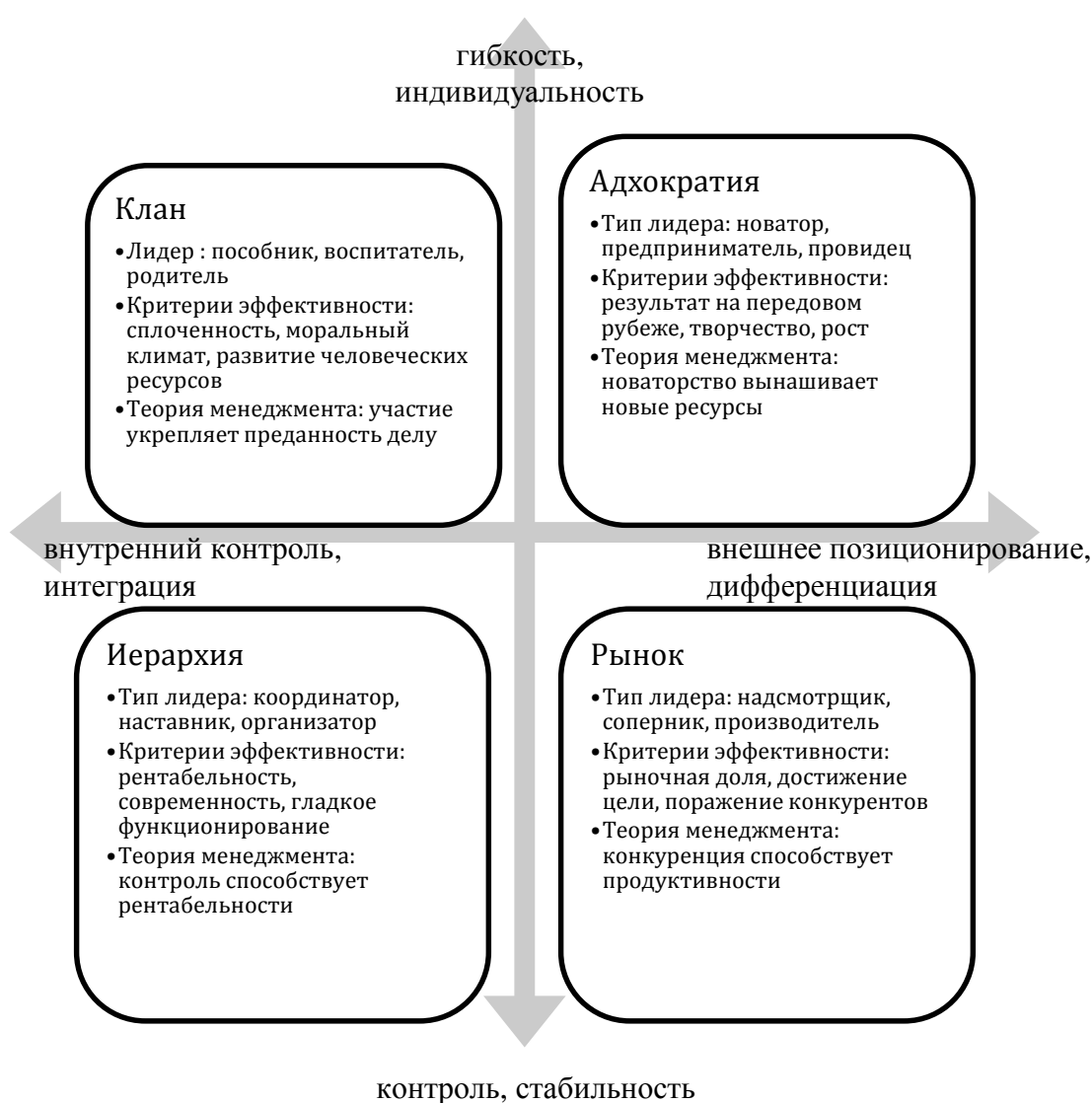


Рисунок 22. Типология корпоративной культуры по К. Камерону, и Р. Куинну

⁶³ Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры/ Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. СПб: Питер, 2001

На наш взгляд, предложенная классификация так же очень эффективна в понимании корпоративной культуры как вуза в целом, так и корпоративной культуры отдельных подразделений. Не секрет, что существуют вузы, факультеты, кафедры, организованные на основе родственных и клановых связей. Мы не знаем таких примеров в УрФУ, но производимые проверки заимствований в кандидатских и докторских диссертаций обнаруживают в некоторых вузах целые научные школы, состоящие из родственников, друзей и знакомых, объединенных в кланы, занимающиеся подготовкой «липовых» диссертаций. Не редко встречаются кафедры, факультеты и даже целые вузы, во главе которых стоит выдающийся ученый-новатор. Сотрудники таких вузов оказываются на передовом научном рубеже, имеют высокий потенциал для творческого роста. Наверно классические вузы, в том числе и УГТУ-УПИ и УрГУ и до момента объединения и в настоящее время в основном развиваются по модели «иерархической» корпоративной культуры, но требования рынка подталкивают к включению в корпоративную культуру вуза элементов «рыночной» КК – нацеленность на результат, оценка продуктивности каждого сотрудника, эффективные контракты и т. д. При этом роль руководителей вынужденно приближается к роли «надсмотрщиков» – они должны оценивать и выявлять неэффективных сотрудников и расставаться с ними.

Проведенные нами фокус-группы выявили два ведущих типа корпоративной культуры в УрФУ – «бюрократический» и «клановый» (с позитивными чертами). Клановый тип корпоративной культуры в случае УрФУ характеризуется следующими признаками: очень дружественной атмосферой работы и обучения, наличием большого количества общих интересов у сотрудников и студентов, их преданностью вузу, общей сплоченностью коллектива, существованием традиций; ректор, сотрудники вуза и преподаватели воспринимаются студентами как воспитатели и, возможно, даже как родители. Основными ценностями для людей являются совершенствование личности каждого человека, забота о других, открытость и соучастие. Поощряется командная работа, стремление помочь или научить. Этот тип культуры в большей степени присущ сотрудникам бывшего УПИ.

Вуз с бюрократией как типом корпоративной культуры является очень формализованным и структурированным местом учебы и работы. Лидеры (ректорат и преподаватели) выполняют функцию стратегического планирования и координации. Критически важно поддержание плавного хода деятельности и функционирования вуза. Людей в организации объединяют формальные правила и официальная политика. Планы на будущее заключаются в поддержании стабильности, плавном ведении дел, достижении и удержании ведущих мест на рынке образовательных услуг. Этот тип культуры в большей степени присущ сотрудникам бывшего УрГУ.

Анализ результатов исследования позволил сделать вывод, что в обоих вузах с длительной историей существования формируется некая универсальная модель корпоративной культуры, не зависящая от внешних факторов и характеризующаяся такими общими чертами, как дружественная

атмосфера работы и учебы, демократичный и наставнический стиль лидерства и руководства, желание помочь и научить, ориентация на благополучие преподавателей и студентов в большей степени, чем на выполнение планов и нормативов и достижение лидирующих мест в рейтингах на конкурентном рынке образовательных услуг.

Данную модель корпоративной культуры можно условно назвать кланово-бюрократической по своим особенностям. Данная модель корпоративной культуры с присущими ей особенностями, стилем лидерства в вузе и т. д. обуславливает мнение преподавателей о преобладании у студентов мотивации к обучению, выражающейся в стремлении к приобретению знаний и к освоению профессии. Подобная мотивация считается «адекватной».

Однако сегодня в объединенном вузе с недолгой историей существования в корпоративной культуре пока преобладают черты конкуренции и соперничества в отношениях преподавателей и студентов, стремление к риску и инновациям, ориентация на достижение лидирующих мест. Данная модель сочетает в себе компоненты рыночной, бюрократической и адхократической корпоративной культуры. В условиях этой модели корпоративной культуры вуза преподаватели указывают на выраженное преобладание «неадекватной» мотивации к обучению, а именно, мотивации получения диплома.

В зависимости от характера влияния корпоративной культуры на общую результативность деятельности предприятия выделяют «положительную» (в некоторых источниках «позитивную») и «отрицательную» («негативную») культуры. Культура организации положительна, если она способствует эффективному решению проблем и росту производительности, стимулирует результативность деятельности предприятия и/или его развитие, является источником принятия грамотных управленческих решений. Отрицательная культура — источник сопротивления и общего хаоса, может препятствовать эффективному процессу принятия решений, общему функционированию предприятия и его развитию. Критерии разделения культур на положительные и отрицательные складываются из нескольких составляющих (на основании классификации, предложенной С.Г. Абрамовой и И.А. Костенчук⁶⁴, см. рис. 23).

По степени взаимоадекватности доминирующей иерархии ценностей и преобладающих способов их реализации выделяют «стабильные» (высокая степень) и «нестабильные» (низкая степень) культуры. Стабильная культура характеризуется четко заданными нормами поведения и традициями. Нестабильная — отсутствием четких представлений об оптимальном, допустимом и недопустимом поведении, а также «колебаниями» социально-психологического статуса работников.

⁶⁴ Абрамова С.Г., Костенчук И.А. О понятии «корпоративная культура» // Организационное консультирование как ресурс развития общества, государства, политики и бизнеса: Тезисы научно-практической конференции. М., 1995. С.29–33

по степени адекватности ценностям	<ul style="list-style-type: none"> • Стабильная • Не стабильная
по степени разделяемости и интенсивности	<ul style="list-style-type: none"> • Сильная • Слабая
по степени соответствия ценностей сотрудников и компании	<ul style="list-style-type: none"> • Интегративная • Дезинтегративная
по содержанию доминирующих ценностей	<ul style="list-style-type: none"> • Личностно ориентированная • Функционально ориентированная
по общим характеристикам компании	<ul style="list-style-type: none"> • Иерархическая • Клановая • Рыночная • Адхократическая
по влиянию на эффективность компании	<ul style="list-style-type: none"> • Позитивная • Негативная

Рисунок 23. Типология корпоративной культуры по С. Г. Абрамовой и И.А. Костенчук

По степени соответствия иерархии личных ценностей каждого из сотрудников и иерархической системы внутригрупповых ценностей выделяются «интегративная» (высокая степень) и «дезинтегративная» (низкая степень) культуры. Интегративная культура характеризуется единством общественного мнения и внутригрупповой сплоченностью. Дезинтегративная — отсутствием единого общественного мнения, разобщенностью и конфликтностью.

По содержанию доминирующих в организации ценностей выделяются «личностно-ориентированные» и «функционально-ориентированные» культуры. Первая фиксирует ценности самореализации и саморазвития личности сотрудника в процессе и посредством осуществления его профессионально-трудовой деятельности. Для второй основная ценность заключается в реализации функционально заданных алгоритмов осуществления профессионально-трудовой деятельности и статусно-определённых моделей поведения.

Позитивная культура фиксирует ценность профессионально-трудовой деятельности как способа реализации ценности саморазвития, а также ценность предприятия как условия реализации саморазвития. Негативная —

отражает ситуацию, когда деятельность на конкретном предприятии в различной степени выгодна сотруднику, но не ценна с точки зрения его саморазвития и самореализации.

Исследования «отрицательных» культур выявили, что в этих фирмах преобладают следующие отношения: равнодушие, обезличивание проблем, слепое подчинение, консерватизм, изоляционизм, антипатия. По мнению специалистов в области управления человеческими ресурсами, в компаниях с «негативной» культурой отмечается ряд проблем: наличие слухов и сплетен, подрывающих авторитет предприятия у его работников, общественности и партнеров; недоверие руководителям всех уровней; высокая текучесть кадров; «умственная» текучесть кадров, то есть работники присутствуют физически, но интеллектуально и эмоционально «отсутствуют», работают в течение дня несколько часов, выполняют лишь самое необходимое, работают недостаточно качественно, искусственно растягивают время выполнения задания, а остальное время уходит на перекуры, чаепитие, непроизводительные разговоры и т. д.

Позитивная культура характеризуется следующими особенностями социально-трудовых отношений:

а) восприятие сотрудником себя как субъекта, чья профессионально-трудовая деятельность влияет на общую результативность деятельности предприятия и определяет стратегию его развития;

б) осознанное принятие личной ответственности за общий продукт совместной деятельности организации. Добросовестное отношение к своим производственным обязанностям становится нормой поведения работника. Общественное мнение негативно настроено к проявлениям фиктивной трудовой активности;

в) ориентация сотрудника на поиск, разработку, выбор и воплощение наиболее оптимальных способов осуществления своей деятельности. У работников формируется ощущение ответственности за качество продукта и порождает заинтересованность в его повышении. Трудовая деятельность любого вида приобретает творческий характер, что создает общую атмосферу увлеченности своей работой;

г) профессионально-трудовая деятельность позитивно влияет на личностное развитие;

д) ощущение адекватности личных и коллективных критериев собственной ценности. Успешность сотрудника в результате становится основанием как для самоуважения, так и для уважения со стороны коллег. Повышается эффективность делового взаимодействия, что является объективным условием установления доброжелательных межличностных отношений в коллективе.

В качестве примера формирования негативной КК в УрФУ можно привести такой факт, как добавление к названию вуза приставки «имени первого Президента России Б.Н. Ельцина». Участники, проводимых нами фокус-групп, высказали мысль, что администрация «продавила» эту

приставку без обсуждения и широкой дискуссии с трудовым коллективом. Приведем здесь несколько цитат:

- *«-Давайте с точки зрения корпоративной культуры или субкультур университета. Если руководство выбрало это название, то вот именно с точки зрения руководства и построения организационной культуры, должно было так донести, чтобы всем понравилось. Этого не было сделано. Проблема в этом. Не спросили, как назвать. Ну, объясните хотя бы почему.»*

- *«-Всякая корпоративная культура начинается с формирования образа, а кто мы? Что нам дает название УрФУ им. президента Ельцина. Когда-то был исторически причастен как современник, но многие были против. Администрация «продавила». Почувствовался раздел между администрацией и преподавателями.»*

То есть логика сотрудников состоит в следующем – раз администрация сверху «продавила», следовательно, это уже ее задача – «донести», «объяснить», иначе возникает «раздел между администрацией и преподавателями». Следствием этого «раздела» (в терминологии по С.Г.Абрамовой и И.А. Костенчук – децинтегративная культура) становится то, что сотрудники уже воспринимают себя не как субъекта, чья профессионально-трудовая деятельность влияет на общую результативность деятельности предприятия и определяет стратегию его развития, а как объекта, которому необходимо все «принести на блюдечке», ну а последствия - формирование негативной КК с такими чертами как равнодушие, обезличивание проблем, слепое подчинение, консерватизм, изоляционизм, антипатия.

Это проявилось в следующих тезисах:

- *«-Дело в личном отношении к человеку – а его (человека) нет как ценности, сплошное функциональное использование».*

- *«-Администрация – толпа, которая что-то там вариться, и выплёскивается на нас. Мы не знаем, что в следующий раз на нас сбросится».*

Еще одним показателем негативной КК по С.Г. Абрамовой и И.А. Костенчук является нестабильная КК.

- Именно об этой проблеме мы не раз слышали высказывания участников наших фокус-групп, приведем цитаты:

- *«-Очень важным моментом для трансляции корпоративной культуры должна быть стабильность. Вопрос в том, что не хватает уверенности. Если у нас появиться уверенность, что хотя бы на 3 года всё будет стабильно.*

- *-Перемены не должны быть целью функционирования организации. Перемены для чего-то. А тут поставили перемены как самоцель.»*

На наш взгляд, сам факт перемен в вузе и в его корпоративной культуре не является по своей сути чем-то негативным – это необходимые издержки, связанные с развитием вуза. Важно то, как они воспринимаются и какое

место находят в корпоративной культуре вуза. Как свидетельствуют приведенные выше цитаты фокус-групп и результаты опросов преподавателей, проблеме заключается в том, что эти перемены не понятны сотрудникам: они не понимают, как именно каждое нововведение сказывается на развитии университета, и, выступая в качестве объекта, а не субъекта преобразований, относятся к переменам в лучшем случае апатично, а в худшем - негативно. Причиной всего этого является сложившаяся «академическая» в классификации Дж. Зоннефельда корпоративная культура, не предполагающая активных взаимодействий между подразделениями вуза.

Наши опросы показали, что преподаватели достаточно слабо информированы о том, что происходит в вузе. Таким образом, сложившаяся на данный момент корпоративная культура предполагает в основном устаревшие иерархические каналы коммуникации, которые, из-за большого количества звеньев (институты, департаменты, кафедры), приводят к искажению и утере большого количества актуальной информации. Приведенный выше опыт Томского университета актуален тем, что в первую очередь в том, что там были задействованы неиерархические каналы коммуникации.

В.А. Спивак в своей работе «Корпоративная культура: теория и практика» практически объединил типы корпоративных культур по К. Камерону, и Р. Куинну с особенностями российской действительности и предложил следующие четыре типа отношений между руководителями и подчиненными⁶⁵:

- **бюрократизм** (руководитель в роли начальника): взаимодействие на основе административной иерархии, жесткое распределение обязанностей. Решения — за руководителями, исполнение — за подчиненными, контроль отложен, ответственность на исполнителя, контакты по вертикали формальные, деперсонифицированные, деловые;

- **патернализм** (руководитель в роли хозяина, отца): четкая иерархия, права хозяина неоспоримы, решения и контроль — за ним, информация неполная, организация труда достаточно гибкая, есть взаимозаменяемость, ответственность коллективная, единство организации — благодаря личному влиянию хозяина, взаимоотношениям придается личный характер, внерабочие проблемы подчиненных становятся предметом заботы хозяина;

- **фратернализм** (братство; руководитель в роли лидера): иерархия сглаживается, стремление к коллегиальному принятию решений, ориентация на осознанное выполнение, самостоятельность и доверие, гибкость и взаимопомощь, неуспех — коллективная беда, отношения подчеркнута неформальные, деления проблем подчиненных на рабочие и нерабочие нет;

- **партнерство** (руководитель-координатор): иерархия явно не выражена, решения на основе общего и доброжелательного обсуждения, подчиненные понимают смысл решений и выполняют их в процессе самостоятельной

⁶⁵ Спивак А.В. Корпоративная культура: теория и практика. М., 2007. С.82–83

работы, за каждым закреплены четкие функции, но текущего контроля нет, есть общая координация, ответственность за определенный участок – на конкретном исполнителе, отношения деперсонифицированы, переведены на служебно-контрактную основу, налаживание внеслужебных связей необязательно, так же как и вникание в личные дела, особая преданность предприятию не требуется, нужно только хорошо выполнять свое дело.

Для формирования корпоративной культуры на российских предприятиях и в организациях руководство обычно прибегает к одному из следующих способов⁶⁶: а) усиление контроля над сотрудниками, введение штрафов за несоблюдение корпоративной культуры и другие административные меры; б) создание специальных отделов и назначение лиц, ответственных за корпоративную культуру. В данном случае принципы корпоративной культуры подробно прописываются во внутренних документах организации; в) приглашение внешних специалистов для формирования корпоративной культуры.

Подобные действия характерны в ходе ряда преобразований в университетской среде.

Наверное, не все можно и используется в университетской среде. Вряд ли можно вводить штрафы. Ведь высшая школа и наука вообще это одно из наиболее концентрированных проявлений личной свободы. А здесь штрафы и принуждения вряд ли сработают, как и другие административные методы. Осуществление двух последующих мер, наверное, не только возможно, но и необходимо. Только «без фанатизма».

К сожалению, руководство УрФУ делает упор в основном на первый способ, то есть усиление административного контроля. К его признакам можно отнести регулярные проверки всех уровней подразделений на предмет наличия актуальной документации, контроль работы преподавателей в процессе зачетов и экзаменов, контроль соблюдения трудовой дисциплины.

В то же время в вузе нет специальных отделов и лиц, ответственных за КК, она не прописана во внутренних документах организации. Внешние специалисты привлекаются, но не для целостной работы над КК вуза, а для работы над отдельными элементами – бренд «УрФУ», логотип и т. д.

Как отмечают участники фоку-групп, администрация вуза – носитель собственной, автономной субкультуры закрытого типа, ее деятельность неочевидна, а желания формировать КК объединенного вуза, управлять ею не наблюдается. Все можно сделать, если использовать все инструменты, назначить ответственного, разработать план внедрения – и все заработает, если прицельно сюда направить фокус внимания руководства.

4.3. Изучение корпоративной культуры

Для принятия решений, способствующих формированию и развитию КК необходимо ее серьезное, разностороннее и целенаправленное изучение.

⁶⁶ Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб., 2002. С. 31.

Необходимо выявить ее особенности в данной корпорации. В связи с этим следует согласиться с Эдгаром Шейном, который считает, что культуру нужно изучать на трех уровнях: артефактов, провозглашаемых ценностей и базовых представлений⁶⁷ (см. рис. 24). Эти уровни характеризуют глубину исследования.



Рисунок 24. Уровни изучения корпоративной культуры по Э. Шейну

Артефакты – это видимые организационные структуры и процессы. Артефакты можно увидеть, услышать, пощупать. Как следствие, объекты этого уровня легко можно описать. К артефактам относятся форма одежды, архитектура и планировка здания, символика, обряды и речевые обороты, ритуалы организации. Обычно артефакты возникают не на пустом месте. Они вытекают из более глубоких уровней культуры, являются выражением ценностей, которые установились в организации за время ее становления, были привнесены основателем и последующими руководителями и сотрудниками.

К числу артефактов, которые часто встречаются в университетской среде, можно отнести сами здания, значки, символику университета, музеи на факультета, корпоративные празднования, элементы корпоративного стиля в одежде, документообороте и т. д.

Участники наших фокус-групп при беседе на тему «В чем проявляется корпоративная культура?» в первую очередь называют именно артефакты:

⁶⁷ Там же. С. 33–44

«буковка «У» появилась»; «ремонты, оборудования; поменялась модель поведения между людьми, она стала более формальной, ролевой; лозунги поменялись; усилилась конкуренция среди администрации»; «резкое увеличение бумажных работ, различных документов»

Исследование корпоративной культуры в области артефактов заключается как в описании самих артефактов, включая источники их происхождения и цели создания, так и известность, распространённость, отношение к этим артефактам в коллективе вуза. Самое главное – является ли для коллектива вуза тот или иной артефакт чисто внешним атрибутом, «игрушкой», или он внедрен глубоко в сознание сотрудника и является неотъемлемой частью корпоративной культуры. Например – сайт университета стал для многих сотрудников основным источником информации и архивом основных документов, а, следовательно, является неотъемлемой частью производственного процесса и КК вуза.

Далее – это провозглашаемые ценности. Под ними понимаются высказывания и действия членов организации, которые отражают общие ценности и убеждения. Провозглашаемые ценности задаются руководством компании как часть стратегии или принимаются по каким-либо другим причинам. Сотрудникам известно об этих ценностях, и они сами делают выбор, принимать эти ценности, сделать вид и адаптироваться к ситуации, или отвергнуть. Если руководство в своем стремлении утвердить определенные ценности достаточно упорно, если появляются артефакты, отражающие значимость этих ценностей для организации, тогда ценности проходят проверку. Через определенный промежуток времени становится ясно, к победам или поражениям приводит приверженность к провозглашаемым ценностям в реальной жизни.

В первом варианте, если организация не добьется успеха, в ней сменится лидер или же прежний лидер пересмотрит стратегию и политику. И тогда провозглашаемые ценности, будут изменены. Во втором варианте, если организация достигнет своих целей, сотрудники обретут уверенность в том, что идут по правильной дороге. Соответственно, и отношение к провозглашаемым ценностям компании станет другим. Эти ценности перейдут на более глубокий уровень – уровень базовых представлений.

В основе провозглашаемых ценностей УрФУ – «ПРОГРАММА развития федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования "Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина" на 2010–2020 годы».

Став УрФУ, УГТУ – УПИ изменил и миссию. Если раньше, это был крупный региональный технический вуз, который решал крупные, но в целом региональные проблемы подготовки, в основном технических кадров для народного хозяйства, то сейчас его миссия кардинально изменилась. Вуз становится не столько региональным, сколько федеральным, т. е. решает общегосударственные задачи, и он перестает быть только техническим, а

решает задачи по всему спектру образовательных услуг, переходя на двухуровневое образование (бакалавриат – магистратура).

*«Миссия УрФУ — обеспечение реиндустриализации и повышение конкурентоспособности, формирование человеческого и научно-технического потенциала, сбалансированное обновление традиционных и развитие постиндустриальных отраслей экономики России, в первую очередь на территории Урала. Объем и качество исследовательской и инновационной деятельности УрФУ должны существенно вырасти, в том за счет интернационализации».*⁶⁸

В связи с этим должна меняться и корпоративная культура вуза. Кроме этого, в «Программе повышения конкурентоспособности УрФУ» университет ставит своей целью стать известным международным вузом, в связи, с чем ставится задача попадания вуза в рейтинги международных университетов, повышение числа публикаций преподавателей вуза в ведущих российских и международных научных изданиях, изменение статуса вуза с научно-образовательного на научно-исследовательский, повышение объема научной, инновационной и высокотехнологичной производственной продукции, выход на глобальный рынок образовательных услуг, привлечение большого числа иностранных студентов и преподавателей, проведение научных конференций и учебных занятий на иностранных языках, развитие форм дистантного, заочного и онлайн обучения.

Исследование корпоративной культуры в этом направлении заключается в том, чтобы выяснить, насколько эти декларируемые цели известны сотрудникам, как они понимают их смысл, насколько они соотносятся с целями и ценностями самих сотрудников, насколько готовы сотрудники действовать в направлении достижения этих целей, или, напротив, будет препятствовать их осуществлению. Как мы выяснили в ходе опроса преподавателей УрГУ в 2011 году, в год объединения вузов 32 % преподавателей даже не слышали о Программе развития УрФУ, а еще 36 % только слышали и даже не ознакомились. Отсюда легко прогнозируются трудности в реализации данной программы и сложности перехода ее положений в базовые представления сотрудников.

Базовые представления – это основа культуры организации, которую ее члены могут не осознавать и считать непреложной. Именно эта основа определяет поведение людей в организации, принятие тех или иных решений. Базовые представления, или предположения, – «глубинный» уровень культуры организации. Они открыто не выражаются в артефактах и, что еще более важно, не могут быть описаны даже участниками организации. Эти представления находятся на подсознательном уровне сотрудников, являются для них само собой разумеющимися. Вероятнее всего, эти представления обладают такой силой, поскольку привели компанию к успеху.

⁶⁸ Официальный сайт УрФУ. URL: <http://strategy.urfu.ru/programma-povyshenija-konkurentosposobnosti/strategicheskaja-cel-i-missija/> (дата обращения: 10.02.2015)

Если найденное решение проблемы оправдывает себя раз за разом, оно начинает восприниматься как нечто должное. То, что было некогда гипотезой, принимаемой только интуитивно или условно, постепенно превращается в реальность. Базовые представления кажутся членам группы настолько очевидными, что варьирование поведения в рамках данной культурной единицы сводится к минимуму. На деле, если группа придерживается какого-то базового представления, то поведение, которое держится на любых иных представлениях, будет казаться участникам группы непонятным.

Базовые представления имеют отношение к фундаментальным аспектам существования. Ими могут быть: природа времени и пространства; природа человека и человеческой активности; природа истины и способы ее обретения; правильные взаимоотношения индивида и группы; относительная важность работы, семьи и саморазвития; обретение мужчинами и женщинами своей истинной роли и природа семьи. Мы не заручаемся новыми представлениями в каждой из этих областей, попадая в новую группу или организацию. Каждый член новой группы привносит свой культурный «багаж», приобретенный им в предыдущих группах; когда же у новой группы возникает собственная история, она может изменить частично либо целиком эти представления, связанные с важнейшими областями ее опыта. Из этих-то новых представлений и складывается культура данной конкретной группы. Сотрудники, не следующие базовым представлениям, рано или поздно окажутся «в опале», поскольку между ними и их коллегами возникнет «культурный барьер».

Базовые представления в корпоративной культуре вуза имеют множество источников формирования. Задача исследований базовых представлений – выяснить источники этих представлений, определить, насколько глубоки данные представления, способны ли они к изменению (при необходимости), насколько они соответствуют декларируемым целям и ценностям и помогают, или наоборот, мешают их достижению. Особенность УрФУ заключается в том, что тут сводятся воедино уже сложившиеся за десятилетия базовые представления двух различных коллективов. Поэтому исследование базовых представлений в складывающейся корпоративной культуры УрФУ должно быть дополнено изучением базовых представлений исходных научных школ.

4.4. Корпоративная культура вуза

Корпоративная культура вуза имеет ряд проявлений. В первую очередь это артефакты, т. е. материалы, которые можно увидеть потрогать. К ним, применительно для вуза следует отнести такие из них как: герб, флаг, значки и даже сайт университета. Понятно, что с проявлением корпоративной культуры на общеуниверситетском уровне имеются и уровни факультет и даже некоторых крупных и влиятельных кафедр. Здесь так же надо иметь в

виду, что требуется время и целой череды значимых события, которые позволяют нарабатывать имидж структуры, отличающий ее от других.

В этом плане не всегда на кафедрах можно говорить о собственной корпоративной культуре. Для этого кафедра должна просуществовать достаточно долго, иметь большие учебные и научные достижения, существенный коллектив и больших ученых в своем составе. Тогда это может проявиться в особых традициях, которые закладываются и существуют на кафедре: собственных кафедральных праздниках, традиционные конференции, чествование ветеранов и выдающихся ученых, кафедральные мероприятия и сборники. В противном случае КК более характерна для институтов (факультетов, департаментов) и собственно самого университета.

Существенное влияние на корпоративную культуру оказывают выпускники вузов. Именно они, несут «в массы» мнение о собственном вузе, его преподавателях и традициях. Они их и формируют. С ними эти традиции или существуют или отмирают. В этой связи важную роль играет организация (ассоциация) выпускников, которые, будучи выпускниками вуза, являются бывшими студентами факультета и, именно той или иной кафедры. Они делают своему вузу рекламу или антирекламу. Традиционные для УПИ празднования выпуска 200 тысячного выпускника и т. д.

Существенным фактором, влияющим на корпоративную культуру и находящим в ней свое проявление, является студенческий спорт с его соревнованиями, которые позволяют ощутить себя принадлежащим к той или иной команде или структурному подразделению вуза. Это позволяет сплачивать коллектив единомышленников, продвигать имидж вуза или команды в общественном сознании. Сюда же следует отнести и спортивные базы и спортивные лагеря, где культивируется студенческий спорт, как одна из главных составляющих вузовской корпоративной культуры. В настоящее время учебно-тренировочный процесс спортсменов УрФУ проводится в 30 сборных командах. Ежегодно в этих коллективах занимается более 600 студентов, значительная часть которых имеет квалификацию не ниже кандидата в мастера спорта. О развитии спорта и традициях спорта.

Хотя в постсоветский период студенческая самодеятельность пошла несколько на спад, она остается во многом проявлением общественной и культурной активности студентов. Это многочисленные художественные и творческие конкурсы, агитбриады, шефство над детскими учреждениями. В УрФУ в настоящее время существует достаточно много студенческих коллективов: Академический хор УрФУ, Оркестр «Рифей», Ансамбль «Хорал», Театр «Старый Дом», Лаборатория Танца, Театр «Верона», Капелла им. Серебровского, Хор сотрудников и выпускников университета, «Феномен-А», «Dance Class», Хип-хоп студия «Форсаж», Marusia International, Театр «Лингва-Т», Лига КВН, Студия Вокала, можно продолжать достаточно долго. Следует вспомнить строй-отряды, которые по счастью умерли не во всех вузах, проектные и конструкторские студенческие

бюро и др. Студенческая самодеятельность существенно влияет на формирование и развитие корпоративной культуры вуза.

В современных условиях решающую, хотя и не всегда заметную роль играет Наблюдательный совет.

Наблюдательный совет УрФУ является коллегиальным органом управления университетом. Основной целью создания Наблюдательного совета УрФУ является согласование основных вопросов развития и жизнедеятельности УрФУ. Именно он определяет траекторию развития вуза в его основных и основополагающих направлениях.

Здесь надо помнить важную информацию о том, откуда эти артефакты появились, как развивались и необходимо предугадать, как они будут трансформироваться. Какова роль студентов, преподавателей и др. работников вуза в их функционировании. Для оценки их влияния на корпоративную культуру крайне важно выяснить, легко ли от них отказаться вузу и его сотрудниками и студентам и то, какое значение они для них имеют.

Второй составляющей корпоративной культуры является миссия университета, которая формируется на основе сформулированных целей и системы ценностей, составленная на основе выдвинутой Министерства образования и науки (далее МОН) и другими руководящими органами программы, сформулированными в выступлениях руководителей, заявлениями. Миссия может иметь список целей организации, которые могут на протяжении ее деятельности, существенно трансформироваться. В этом случае велика роль МОН и попечительского совета вуза. Именно они определяют, какова будет политика учреждения, и какая будет строиться иерархия.

Следующей, третьей, составляющей корпоративной культуры являются базовые представления, которые существуют в коллективе в целом и в большинстве представлений сотрудников данной организации. Здесь следует обратить внимание на многоуровневость данного явления. По крайней мере, совершенно четко выявляется уровни отдельного члена коллектива (человека) структурного подразделения (кафедры, департамента, факультета, института) и всего коллектива в целом. Определяющей здесь является роль преподавателей и студентов данного университета. В каждой организации существует свой неписанный кодекс. Если общественно признанные цели и ценности коллектива удалось воплотить, то они становятся базовыми представлениями.

Четвертой составляющей корпоративной культуры является организационная структура вуза (см. рис. 25). Именно она основа взаимодействия между всеми управляющими структурами. Существенную роль здесь играет не столько формальное, сколько неформальное лидерство. Именно креативные люди, наделенные властью, оказывают решающее влияние на развитие и трансформацию корпоративной культуры. Особенность организационной структуры УрФУ заключается в ее многоуровневости: ректорат, подразделения при ректорате, ученый,

наблюдательный и попечительский советы, институты, библиотеки, филиалы и представительства и .д. При этом институты, как основная структурная единица, состоят из департаментов, кафедр, лабораторий и т. п. Как мы уже отмечали, сама подобная структура уже дает основания формированию локальных КК, которые могут соответствовать, а могут и сопротивляться общеуниверситетской КК. При этом на разных уровнях могут быть разные типы лидерства, способы управления подразделением, и, соответственно, складываться разные типы корпоративных культур. Из взаимосвязи, «культурная диффузия» будет достаточно постепенным процессом.

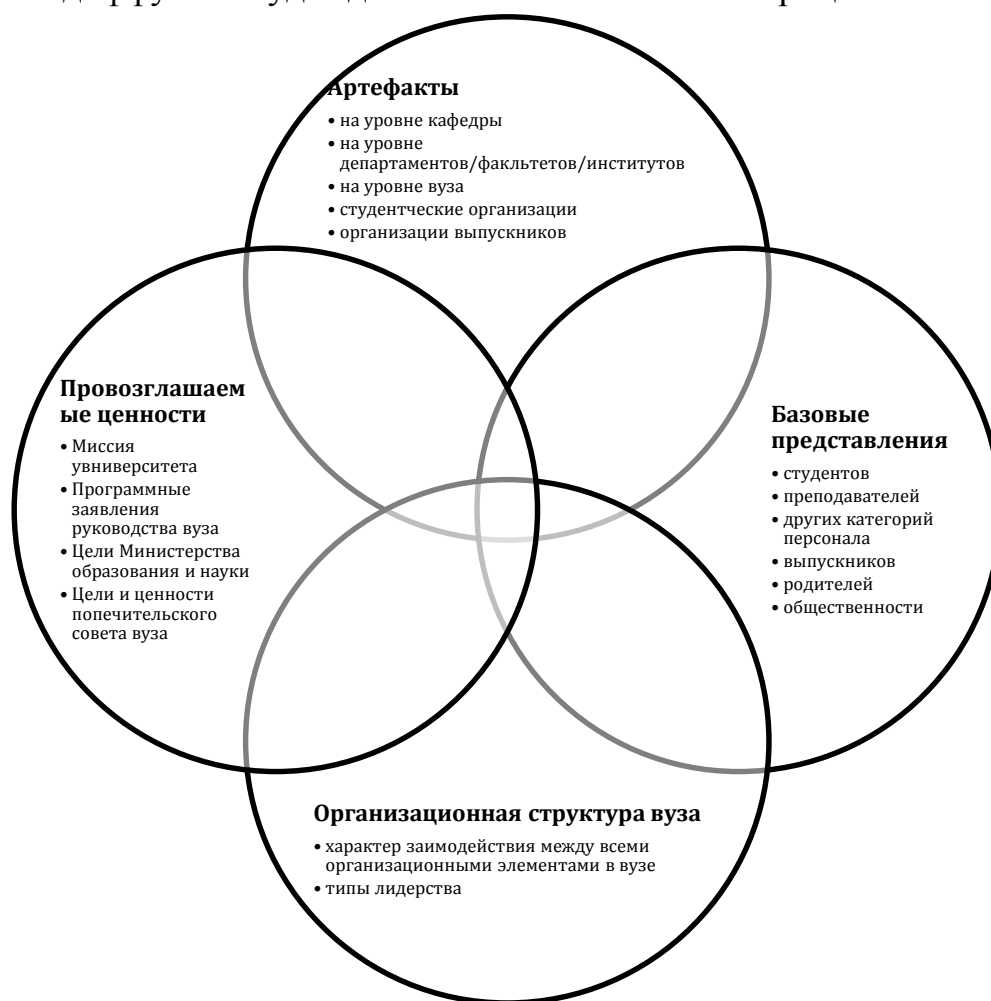


Рисунок 25. Уровни изучения корпоративной культуры вуза (дополненная схема Э.Шейна)

4.5. Корпоративная культура вуза, как структура и социальный процесс

На наш взгляд совершенно недостаточно изучать корпоративную культуру в статике, в режиме «как есть, на данный момент», поскольку подобный подход не дает понимания о том, как сформировалась и в какую сторону развивается корпоративная культура вуза, а, следовательно, не позволяет ее понять и спрогнозировать ее дальнейшее развитие. Поэтому

важно рассматривать весь процесс формирования корпоративной культуры, выделяя в нем участие различных субъектов и оценивая их влияние в формировании артефактов, ценностей, базовых представлений и организационной структуры в составе корпоративной культуры вуза.

Несомненно, что вуз включен в общественную макроструктуру мира, которая влияет на вуз и его корпоративную культуру. Так как университет находится в России, то на него влияет российское общество, включающее политику, культуру и научно-техническое сотрудничество. Будучи одним из передовых российских вузов, УРФУ включен и в международное сотрудничество. На него влияет международное сообщество, включая культуру, научно-техническое сотрудничество. Находясь в одном из уникальных и особенных регионов нашей страны, он подвергается воздействию региональных, национальных и религиозных особенностей, характерных для данного региона. Несомненно, влияние на формирование и развитие корпоративных культур бизнес структур, с которыми в силу каких-либо факторов связан университет. И, естественно, не только вуз формирует студентов, но и они существенно влияют на формирование корпоративной культуры, в формальном и неформальном, ее аспектах. Все это существует и модернизируется во взаимодействии и взаимовлиянии.

Сама вузовская структура состоит из целого ряда других структур. Это в первую очередь факультет и кафедра. Все структурные подразделения вуза имеют много общего, но выявляются и особенности ряда факультетов и кафедр. Так, например, на ряде факультетов и преподавателей нет своего рабочего места, да и они сами появляются на кафедре время от времени. На других факультетах у каждого работника есть обязательно рабочее место, и сотрудники постоянно, каждый день, присутствуют на рабочем месте. Это касается преподавателей технических и естественнонаучных циклов, которые имеют все необходимое для работы только на рабочем месте. правда, в последнее время развитие компьютерной техники и доступность интернета делает это постоянное присутствие на рабочем месте для них не обязательным. Они, так же как и представители гуманитарного знания, могут теперь работать и дома.

Структурный подход позволяет выявить три уровня в процессе формирования корпоративной культуры (см. рис. 26). Первое – это макроуровень. Здесь ВУЗ является частью макросистемы и включен в ряд более крупных систем, которые сверху формируют его корпоративную культуру, создавая определенные «вкрапления».

А) Россия, российское общество – все процессы характерные для современной России, культурные ценности и практики так или иначе формируют и отражаются в корпоративной культуре вуза.

Б) Региональные особенности – в каждом регионе в силу экономико-географических и национальных особенностей складываются особые культурные ценности, практики, происходят процессы, что отражается на корпоративной культуре вуза.

В) В зависимости от уровня вуза он более или менее сильно включен в ассоциации мировых, российских, региональных вузов, что через научные конференции, обмен кадрами, студентами, научное сотрудничество способствует культурной диффузии на уровне стран, регионов, вузов.

Г) Основные предприятия региона, заказчики, гранты, попечители и т. д.

Д) Российская система образования. Министерство образования, ВАК и т. д.

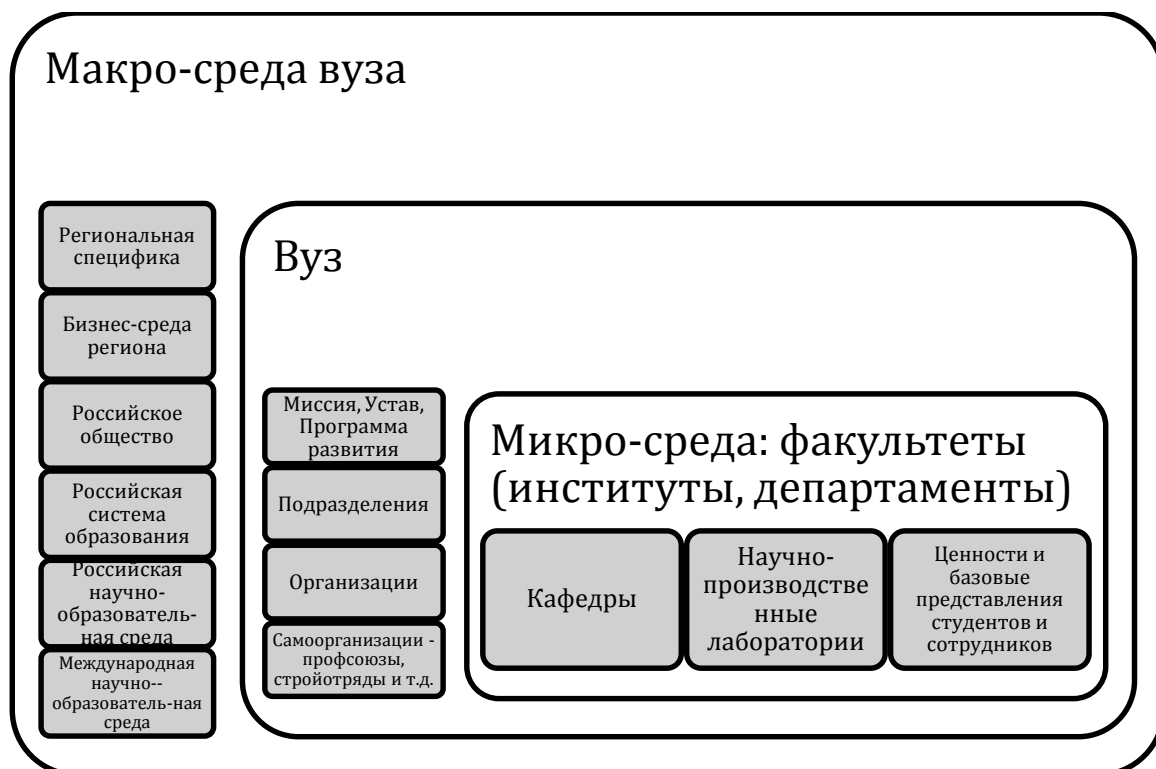


Рисунок 26. Структурный подход к изучению процесса формирования корпоративной культуры

Далее – это средний уровень. Сюда следует отнести такие его черты как Устав организации, тип и практики управления, взаимодействие структурных подразделений вуза.

И, наконец, это микроуровень. Здесь совершенно четко присутствуют ценности, базовые представления, стереотипы поведения каждого сотрудника.

Итак, выделив структурные составляющие корпоративной культуры вуза, перейдем к его описанию в динамике (см. рис. 27). Обычно срок существования вуза достаточно продолжителен – несколько десятилетий или столетий, поэтому мы не будем описывать его как конечный процесс, а рассмотрим вуз в процессе адаптации к происходящим в макро- и микро-среде изменениям. С этой точки зрения, в вузе, как и любой другой социальной структуре можно выделить четыре циклично переходящих друг в друга стадий: адаптация, сохранение образца (дифференциация),

целедостижение, интеграция⁶⁹. Внешняя и внутренняя среда постоянно меняется и исследуемой структуре – вузу необходимо адаптироваться к этой ситуации, что предполагает с одной стороны соотнесение целей вуза с целями макросистемы (например – соответствие основным направлениями реформы вузовского образования) и с целями микросистем (например – с личными целями каждого сотрудника или студента вуза), а с другой стороны – необходимость сохранения себя как определенной структуры.

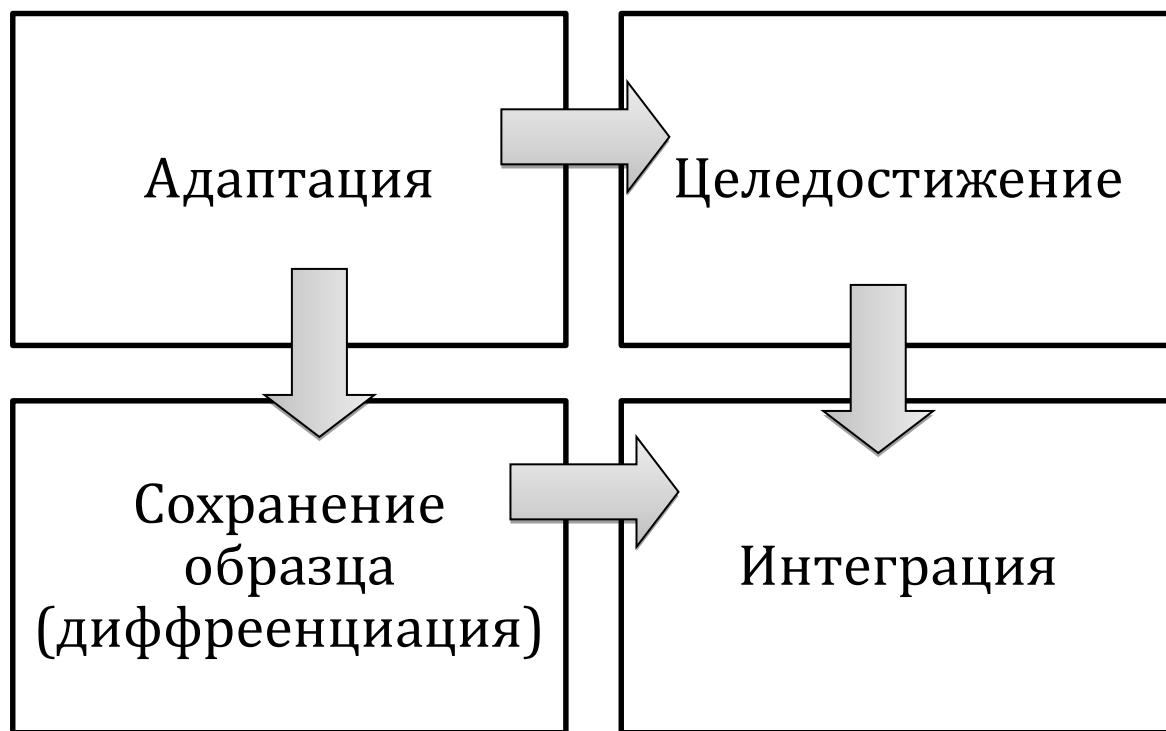


Рисунок 27. Смена стадий процесса формирования корпоративной культуры

Однако для интеграции в макросистему нужно изменить исходный образец, что обычно достигается путем дифференциации – выделении в организации новых структур, которым делегируются необходимые для достижения новых целей функции. В результате, если вузу удалось соотнести цели вуза и цели макро- и микро- систем, то вуз успешно адаптируется в меняющемся мире, то есть происходит его интеграция в меняющуюся среду.

4.6. Выводы

Таким образом, в вузе существует три уровня структур, которые влияют на формирование корпоративной культуры и имеют ее у себя. Это общеуниверситетский, институтский, кафедральный.

⁶⁹ Парсонс Т. Понятие общества: компоненты и их взаимоотношения // Американская социологическая мысль. М., 1996. С. 494–526.

Носителями корпоративной культуры является человек, а сама корпоративная культура имеет уровни: административный и персональный (т. е. человеческий – преподаватели, сотрудники и студенты).

Человек в своей жизнедеятельности преследует свои личные цели, часто именно они становятся базовыми ценностями. И здесь они не во всем спектре совпадают с целями руководства. Цель руководства – продвижение бренда и попытка его продажи как можно дороже в прямом и переносном смысле.

В отличие от этого цель членов коллектива вуза – это комфортное существование, самореализация и работа за хорошие деньги, дающие возможности достойной жизни.

В данной ситуации главное – как провести измерение корпоративной культуры. При этом следует иметь в виду, что она делится на два вида: корпоративная культура для руководства и корпоративная культура для работников. Таким образом, корпоративная культура имеет по своему значению два уровня. В чем-то они совпадают. Так для руководства и администрации и для работников вуза одинаково важно и престижны достижения вуза внутри страны и рост его престижа на международной арене. Это выигранные гранты, выигрыш программ, престижное место в рейтингах, премии и поощрения, возможность карьерного роста.

Однако для первых, это приносит весомый финансовый профит, тогда как для коллектива в основном, духовное равновесие, хотя в конечном итоге может способствовать и материальной выгоде множества сотрудников.

Показателем эффективности корпоративной культуры является высокая престижность работы в вузе. Это всеобщие существенные преференции в виде длительного отпуска, не полностью занятого рабочего дня, интеллигентного коллектива на работе.

Если в вузе существуют постоянные образовательные и научные коллективы, а в них хорошо сочетается зрелые, опытные и молодые кадры, если не высока текучесть кадров – значит вуз развивается, живет и решает, поставленные перед ним обществом и государством, проблемы.

Применительно к университетской культуре и основываясь на данных фокус-групп, представляется оптимальной такая схема разработки модели корпоративной культуры.

Вначале необходимо сформулировать основные цели и задачи корпоративной культуры УрФУ. Участники фокус-групп демонстрируют желание делегировать эту функцию руководству или специально созданной для этой цели инициативной группе. Однако большинство понимает, что только этим субъектам может оказаться не под силу выполнить эту задачу – если эти наработки будут сделаны и проведены «сверху» и не найдут отклика у сотрудников, то в результате может ничего не измениться «Миссия» будет существовать на бумаге, а УрФУ продолжит жить стихийно.

Поэтому при формулировании (обновлении) миссии представляется важным максимально полно изучить, а затем и задействовать

общественное мнение и энтузиазм не только преподавательского состава, но и иных групп людей, работающих в УРФУ и так или иначе связанных с нею (необходимо учитывать кроме потенциала администрации и сотрудников еще и потенциал студентов). Особенно это актуально для таких масштабных и разветвленных структур, какими являются федеральные университеты. Участникам фокус-групп представляются целесообразными такие шаги:

1.1. В случае если руководство УрФУ решает, что оно намерено задействовать потенциал своего коллектива в формировании корпоративной культуры, необходимо объявить о том, что университет намерен оценить эффективность своей работы и заново посмотреть на основные цели и задачи своей деятельности, на то, ради чего и во имя чего он действует и развивается. Это важно как «сигнал старта», как начало коллективной работы по развитию университета.

1.2. Параллельно необходимо выяснить, что думают о существующем положении дел и об основных целях, задачах и направлениях развития университетской корпорации ее основные субъекты. Оптимальным представляется полноценное и специально для этой цели организованное социологическое обследование УРФУ, притом организовать постоянный мониторинг. Главное здесь – получать информацию по данной проблематике, что называется, из первых рук. Одним из дополнительных результатов этой работы наверняка станет своего рода «диагноз» внутренних проблем университета, что будет только к лучшему, так как может поспособствовать их разрешению.

1.3. На основе полученных результатов (впрочем, это можно делать и параллельно) представляется важным провести серию встреч, в ходе которых будут всесторонне обсуждены те идеи, которые руководство университета закладывает в фундамент его деятельности, здесь же необходимо озвучить и проанализировать и результаты социологического обследования. Такие встречи могут быть разными по масштабу участия в них членов коллектива и различными по форме: мозговые штурмы, игровое моделирование, оргдеятельностная игра, метод кейс-стади или выработка SWOT-анализа. Возможно и сочетание этих методов. В ходе встреч нарабатывается критическая масса идей и предложений, которые можно будет положить в основу миссии университета или откорректировать с их помощью изначальные принципы корпоративной культуры.

1.4. Само проведение исследования сильно действует на организацию (проведение фокус-группы тому пример): позволяет наиболее инициативным ее членам почувствовать возможность изменений к лучшему и включиться в работу по совершенствованию деятельности университета, выявляет тех, на кого можно будет в дальнейшем опереться в развитии, определяет, насколько может быть сильно противодействие нововведениям, вскрывает лежащие внутри проблемы организации – здесь возможно множество позитивных эффектов. Единственное, чего нельзя делать – останавливаться после этого

шага, поскольку это разрушит возникшие ожидания энтузиастов и укрепит позиции скептиков.

1.5. Провести исследование внешней среды, в которой будет реализовываться миссия университета: что происходит на образовательном рынке, каковы тенденции его изменения на ближайшие годы, какие факторы могут представлять угрозу для деятельности УрФУ, какие факторы могут способствовать достижению целей и какие для этого потребуются корректировки целей и планов. Эта работа, которую условно можно назвать маркетинговым исследованием, поможет также выявить конкурентов и потенциальных партнеров университета.

1.6. На основе всей полученной и проанализированной информации можно сформулировать цели и задачи университета, его миссию. Обычно миссия выражается предельно кратко, идеально – на одной странице, в ней должно быть отражено три-пять базовых положений. Получившийся текст необходимо представить коллективу или, как минимум, проинформировать людей о том, что получилось в результате проведенной работы. Оптимальным вариантом было бы представить университетской общественности сформулированную миссию вместе с положением о корпоративной культуре и проектом стратегического плана деятельности университета по выполнению тех задач, которые были определены. Это позволит продолжить коллективную работу по совершенствованию деятельности университета и одновременно будет способствовать формированию его корпоративной культуры – жизнеспособной, деятельной и развивающейся.

Корпоративная культура университета глазами преподавателей подразумевает наличие некоторого общего идеального образа («лица» УрФУ), формирующего и влияющего на поступки и образ жизни представителей университета. Т. е. должен быть создан некий общий кодекс поведения, единые правила, но обязательно **осознаваемые и внутренне разделяемые всеми членами коллектива**.

В УрФУ как большой, сложной, разношерстной организации, содержащей большое количество разных структур, с уже сложившимися привычками, штампами, представлениями, прийти к единству с естественным, внутренним разделением общих представлений об образе жизни, правилах поведения.

Из них потом родятся различные формы: традиции, логотипы, дресс-коды и т. д., но сейчас важно сформировать основу – кодекс общих для всех, но внутренних правил.

Результаты исследования показывают, что управление корпоративной культурой объединенного вуза должно стать отдельным проектом (говоря языком менеджмента, отдельным бизнес-процессом) организационного дизайна, который позволил бы подходить к вопросу структуризации корпоративной культуры на системной основе (а не на интуитивной). Менеджмент корпоративной культуры должен перейти в круг оперативно

управляемых параметров – только так можно добиться организационной гибкости и эффективности управления. Важнейшим фактором для таких гибких организаций является именно особая корпоративная культура компании, позволяющая оперативно и проактивно внедрять все изменения.

Все изложенное выше призвано показать значимость корпоративной культуры для развития вуза и субъектов – ее носителей. Понятно, что корпоративная культура не приносит доход и прибыль сама по себе, хотя привычка каждое утро приходить на занятия в соответствующем настроении и с необходимым уровнем подготовки – это тоже культурная характеристика. Поэтому становится важным установить связь между деятельностью по формированию, диагностике и изменениям-развитию корпоративной культуры и другими, более очевидными областями внимания администрации и преподавателей.

Над созданием оптимальной корпоративной культуры и ее поддержанием приходится работать методично и постоянно, причем всем: и руководителям, и сотрудникам. Известная поговорка – «вселенная склонна к энтропии» – в полной мере относится к корпоративной культуре УрФУ. Недостаточно лишь определить базовые постулаты корпоративной культуры, которая бы соответствовала миссии, основным корпоративным ценностям, тем целям, которых организация хочет добиться. Необходим постоянный и жесткий контроль за тем, как эти постулаты работают, насколько они становятся нормой жизни для всех членов университетской корпорации.

Особенно это важно для УрФУ, куда каждый год приходят первокурсники, где обновляются административный (чаще) и преподавательский (реже) составы, причем за счет людей, приходящих из организаций с иной деловой культурой. Работа с «новичками» требует не допускать размывания тех основ, на которых построена корпоративная культура организации.

Библиографический список

1. Alstete J.W. Benchmarking in Higher Education / J.W Alstete // ASHE-ERIC Higher Education Report No.5. – Washington D.C.: The George Washington University; Graduate School of Education and Human Development, 1995.
2. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage / J.B. Barney // Journal of Management. – 1991. – Vol. 17, Issue 1. – P. 99-120.
3. Barney J.B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage / J.B. Barney – 2nd ed. // Prentice-Hall: Upper Saddle River, NJ. – 2002.
4. Barney J.B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage / J.B. Barney // Prentice-Hall: Upper Saddle River, NJ. – 2002.
5. Benchmarking in Higher Education / Edited by Norman Jackson and H.Lund. – Society for Research into Higher Education & Open University Press, 2000. – 258 p.
6. Farquhar R. Higher Education Benchmarking in Canada and the United States of America / Ed. By A. Schofield // Benchmarking in Higher Education: An International Review. – London: CHEMS and Paris: UNESCO. – 1998. – P. 21-32.
7. Garlick S., Pryor G. Benchmarking the university: Learning about improvement / S. Garlick, G. Pryor // A Report for the Department of Education, Science and training, Regional Knowledge Works. – 2004.
8. Massaro V. Benchmarking in Australian Higher Education / Ed. by A.Schofield // Benchmarking in Higher Education: An International Review. – London: CHEMS and Paris, 1998. – P. 33 - 43.
9. NACUBO Benchmarking // Paper presented at the 34th Annual Forum of the Association for Institutional Research / Information Architects for the New Century, May 28 - June 1, 1994. – New Orleans, LA, 1994. The document has not been published. – Access from: <https://www.airweb.org/EducationAndEvents/AnnualConference/Pages/default.aspx> (дата обращения: 24.06.2015)
10. Shafer B.S., Coate L.E. Benchmarking in Higher Education: A Tool for Improving Quality and Reducing Cost / B.S. Shafer, L.E. Coate // Business Officer. – 1992. – Vol. 26, Issue 5. – P. 28-35.
11. Абанкина И. В. Типология российских вузов с учетом индикаторов научной и инновационной деятельности / И.В.Абанкина, Ф.Т.Алескеров, В.Ю. Белоусова, К.В.Зиньковский, С.Г.Кисельгоф, С.В. Швыдун // В кн.: XIV Апрельская международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества: в 4-х книгах. книга 3; под. ред. Е. Г. Ясин. – Москва: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2014. – С. 321-327.

12. Абрамова С.Г., Костенчук И.А. О понятии «корпоративная культура» / С. Г. Абрамова [и др.] // Организационное консультирование как ресурс развития общества, государства, политики и бизнеса: Тезисы научно-практической конференции. – Москва, 1995. – С. 29-33.
13. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес. – СПб.: Питер. 2007. – 384 с.
14. Антропов В.А. Проблемы модернизации и инноваций в российском профессиональном образовании / В. А. Антропов. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН. – 2013. – 103 с.
15. Аржанова И.В. Опыт развития научно-инновационного потенциала федеральных и национальных исследовательских университетов / И.В.Аржанова, А.Б. Воров, В.М. Жураковский // Университетское управление: практика и анализ. – 2015. – № 3 (97). – С. 37-42.
16. Белоусов А.Г. Коммерческая логистика / А.Г. Белоусов, О.А.Стаханов, В.Н. Стаханов. – Ростов-на-Дону: Феникс. – 2001. – С. 224.
17. Бесфамильная С.В., Рожков А.А. Организация мониторинга системы воспроизводства рабочих мест, созданных по программам местного развития в углепромышленных регионах / С.В. Бесфамильная, А.А. Рожков // Уголь. – 2002. – № 3. – С. 20-24.
18. Большой коммерческий словарь / под ред. Т.Ф. Рябовой. – Москва: Война и мир, 1996. – 399 с.
19. Бранчеев В., Стрижов С. Анализ и оценка маркетингового потенциала / В. Бранчеев, С. Стрижов // Маркетинг. – 1996. – № 5. – С. 42-50.
20. Васильева Э. К., Юзбашев М. М. Выборочный метод в социально-экономической статистике / Э. К. Васильева, М. М. Юзбашев. – Москва: ИНФРА-М, 2010. – С. 25.
21. Разработка стратегии образовательного учреждения: монография / Веретенникова О.Б. [и др.]. – 2-е изд., испр. и доп. – Екатеринбург, 2008. – 422 с.
22. Виханский О.С, Наумов И.А. Менеджмент / О.С. Виханский, И.А.Наумов. – Москва: Экономистъ. – 2006. – 670 с.
23. Власова М. Метод фокус-групп в маркетинговых и социологических исследованиях [Электронный ресурс] / М. Власова // Энциклопедия маркетинга, 2002. – Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/lib-research/focus.htm> (дата обращения: 24.06.2015)
24. Водичев Е. Исследовательские университеты в США: анализ особенностей и примеров развития в контексте реформирования российской университетской системы [Электронный ресурс] / Е. Водичев. 2000. Режим

доступа: <http://www.prof.msu.ru/publ/conf/conf14.htm> (дата обращения: 01.04.2015)

25. Груздинский А.О. Концепция проектно-ориентированного университета / А.О. Груздинский // Университетское управление: практика и анализ. – 2003. – № 4. – С. 24-37.

26. Долгов А.И., Прокопенко Е.А. Стратегический менеджмент / А.И.Долгов, Е.А. Прокопенко. – Москва: Флинта, 2008. – 280 с.

27. Ермолаев А. Выборочный метод в социологии: методическое пособие / А. Ермолаев. – Москва: Социологический клуб «Город», 2000. – 26 с.

28. Жураковский В.М. О некоторых итогах и перспективах деятельности национальных исследовательских университетов / В.М. Жураковский // Высшее образование в России. – 2013. – № 12. – С. 9-20.

29. Жураковский В.М. Опыт совершенствования управления научно-образовательной деятельностью в ведущих российских вузах / В.М. Жураковский // Высшее образование в России. – 2013. – № 6. – С. 44-49.

30. Зайцева Е.В. Запарий В.В. Глобализация и современные гендерные процессы в высшем образовании России / Глобализация: мифы и реальность: материалы международной научно-практической конференции. – Тюмень: Тюменская государственная академия мировой экономики, управления и права. – 2009. – С. 274-278.

31. Зайцева Е.В. Запарий В.В., Петросян А.П. Профессиональная мобильность, как важнейшая составляющая болонского процесса и ее Российские реалии / Е.В. Зайцева, В. В. Запарий // Инновационные изменения в вузе: роль студенчества: сборник тезисов докладов научно-практической конференции. – Екатеринбург: УГТУ - УПИ. – 2009. – С. 63-65.

32. Зайцева Е.В. Коробейникова А.П. Творческий потенциал преподавателя вуза: итоги эмпирического исследования / Е.В. Зайцева, А.П.Коробейникова // Известия Уральского федерального университета. Серия 1: Проблемы образования, науки и культуры. – 2012. – Т. 104. – № 3. – С. 87-97.

33. Зайцева Е.В. Формирование молодежного преподавательского кадрового корпуса вуза / Е.В. Зайцева // Урал индустриальный: Бакунинские чтения: Индустриальная модернизация: Материалы XII всероссийской научной конференции Урала в XVIII – XXI в. –2015.– Том 2. – С. 148-152.

34. Зайцева Е.В. Кадровый потенциал вуза / Е.В. Зайцева, В.В. Запарий, А.П. Коробейникова, И.С. Бусыгина / под общ. ред. проф. В.В. Запария. – Екатеринбург: УрФУ. – 2011. – 295 с.

35. Зайцева Е.В. Кадровый потенциал современного вуза / Е.В. Зайцева, В.В. Запарий, А.П. Коробейникова, И.С. Бусыгина / под общ. ред. проф. В.В.Запария. – 2-е изд., испр. и допол.. – Екатеринбург: УрФУ. – 2014. – 420 с.
36. Зайцева Е.В., Запарий В.В. Актуализация творческого потенциала преподавателя вуза: социологический анализ / Е.В. Зайцева, В.В. Запарий // Российский научный журнал. – 2014. – № 2 (40). – С. 138-147.
37. Зайцева Е.В., Запарий В.В. Профессиональное самочувствие и профессиональная культура преподавателей вуза: социологический анализ / Е.В. Зайцева, В.В. Запарий // Вестник Уральского института экономики, управления и права. Всероссийский научно-аналитический журнал. – 2014. – № 1 (26). – С. 90-98.
38. Зайцева Е.В., Коробейникова А.П. Исследование творческого потенциала преподавателей вуза: теоретические подходы / Е.В. Зайцева, А.П.Коробейникова // Ученые записки Российского государственного социального университета. – 2013. – Т. 2. – № 2 (114). – С. 130-136.
39. Зайцева Е.В., Шкурин Д.В. Адекватная система мотивации персонала как инструмент достижения стратегических целей вуза / Е.В. Зайцева, Д.В. Шкурин // Известия Уральского федерального университета. Серия 1: Проблемы образования, науки и культуры. – 2013. – Т. 119. – № 4. – С. 148-162.
40. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
41. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон; пер. с англ. М. Павловой. – Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 320 с.
42. Карташова Л.В. Организационное поведение: учебник / Л.В.Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – 2-е изд., перераб. и доп.. – Москва: ИНФРА-М, 2008. – 384 с.
43. Кемпбелл Э., Саммерс Л.К. Стратегический синергизм. 2-е изд. / Э.Кемпбелл, Л. К. Саммерс. — СПб.: Питер, 2004. – 416 с.
44. Князев Е. А., Евдокимова Я. Бенчмаркинг для вузов. / Е.А. Князев, Я.Евдокимова. – Москва: Университетская книга, 2006. – 208 с.
45. Князев Е.А., Дрантусова Н.В. Институциональная динамика в российском высшем образовании: механизмы и траектории / Е.А.Князев, Н.В.Дрантусова // Университетское управление: практика и анализ. – 2013. – № 1. – С. 6-17.

46. Козлов В.В., Одегов Ю.Г., Сидорова В.Н. Организационная культура / В. В. Козлов, Ю. Г. Одегов, В. Н. Сидорова. – Москва: КРОНУС, 2013. – 272 с.
47. Соломандина Т.О. Организационная культура компании / Т.О. Соломандина. – Москва: ИНФРА-М, 2011. – 395 с.
48. Концепция Федеральной целевой программы развития образования на 2016–2020 годы [Электронный ресурс] / Официальный сайт правительства РФ. – Режим доступа: <http://government.ru/media/files/mlorxfXbbCk.pdf> (дата обращения: 01.04.2015)
49. Корпоративный менеджмент. Справочник для профессионалов / И.И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. – Москва: Высшая школа, 2003. – 1077 с.
50. Кузьминов Я.И., Семенов Д.С., Фрумин И.Д. Структура вузовской сети: от советского к российскому «мастер-плану» / Я.И. Кузьминов, Д.С. Семенов, И.Д. Фрумин // Вопросы образования. – 2013. – № 4. – С. 8-63.
51. Логинова О.Б. Проблема выбора типа организационной культуры [Электронный ресурс] / Официальный сайт научного журнала НИУ ИТМО. – Режим доступа: <http://economics.ihbt.ifmo.ru/file/article/6727.pdf> (дата обращения: 08.07.2015)
52. Майер Г.В., Дунаевский Г.Е. Нормативно-правовые и организационно-финансовые аспекты функционирования учебно-научно-инновационного комплекса классического университета / Г.В. Майер, Г.Е.Дунаевский // Университетское управление: практика и анализ. – 2001. – № 33. – С. 42-47.
53. Малинин Е. Д. Организационная культура и эффективность бизнеса / Малинин Е. Д. – Москва: МПСИ, 2004. – 360 с.
54. Мильнер Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2000. – 480 с.
55. Мильнер Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер. – 8-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2012. – 848 с.
56. Михайлова Е.А. Основы бенчмаркинга: использование методов бенчмаркинга и TQM в сфере творческого труда [Электронный ресурс] / Е.А.Михайлова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 6. – Режим доступа: <http://www.dis.ru/manag/archiv/2001/6/1/html> (дата обращения: 18.07.2015)
57. Морган Э., Князев Е.А. Управление и организационная адаптация российских университетов в условиях ресурсного дефицита / Э. Морган, Е.А.Князев // Университетское управление: практика и анализ. – 2003. – № 1 (24). – С. 17-29.

58. Орлов А.И. Менеджмент [Электронный ресурс] / А.И. Орлов – Москва: Изумруд. – 2003. – Режим доступа: http://www.aup.ru/books/m151/1_1.htm (дата обращения: 05.07.2015)
59. Основы экономического и социального прогнозирования / под ред. В.Н. Мосина, Д.М. Крука. – Москва, 1985. – 200 с.
60. Парсонс Т. Понятие общества: компоненты и их взаимоотношения / Т.Парсонс // Американская социологическая мысль. – Москва, 1996. – С. 494-526.
61. Патрахина Т. Н. Стратегический потенциал организации: российский и зарубежный подходы / Т. Н. Патрахина // Молодой ученый. – 2015. – № 6. – С. 442-444.
62. Попов Е.В. Рыночный потенциал предприятия / Е. В. Попов – Москва: ЗАО «Издательство «Экономика». – 2002. – 559 с.
63. Похолков Ю.П. Организационная структура инновационного университета / Ю.П. Похолков, Б.Л.Агранович, В.Н.Чудинов, А.И. Чучалин // Инженерное образование. – 2004. – № 2. – С. 24-31.
64. Плышевский Б. Потенциал инвестирования / Б. Плышевский // Экономист. – 1996. – № 3. – С. 3-16.
65. Прогноз развития высшего образования в России: 2009 – 2011 гг. / под ред. Т.Л. Клячко. – Москва, 2009. – 404 с.
66. Проскуряков В.М. Самоукин А.И. Экономический потенциал социальной сферы: содержание, оценка, анализ / В.М. Проскуряков, А.И.Самоукин. – Москва: Экономика, 1991. – 165 с.
67. Пушных В.А. Сравнительный анализ организационных культур российского и американского университетов / В.А. Пушных // Высшее образование в России. – 2010. – № 4. – С. 291-306.
68. Разработка стратегии трансформации традиционного университета в академический инновационный университет (на примере Южно-Российского государственного технического университета): Отчет о НИР / Науч. рук. В.Е. Шукшунов. – Новочеркасск: ЮРГТУ (НПИ), 2003. – 123 с.
69. Рахлин К.М., Серова О.Ю. Потенциал организации как основа ее конкурентоспособности [Электронный ресурс] / К.М. Рахлин, О.Ю. Серова. – Режим доступа: [http://quality.eup.ru /MATERIALY9/potencial.htm](http://quality.eup.ru/MATERIALY9/potencial.htm) (дата обращения: 01.07.2015)
70. Рощина Я.М., Юдкевич М.М. Факторы исследовательской деятельности преподавателей вузов / Я.М. Рощина, М.М. Юдкевич // Вопросы образования. – 2009. – № 3. – С. 203-228.
71. Самоукин А.И. Потенциал нематериального производства / А.И.Самоукин. – Москва: Знание, 1991. – 62 с.

72. Скоробогатова Т.Н. Логистический потенциал предприятия сервиса / Т.Н. Скоробогатова // Вестник Российской экономической академии им. Г.В.Плеханова. – 2006. – № 2. – С. 86-93.

73. Смирнова В.Г. Организационная культура / В.Г. Смирнова. – Москва: ЮРАЙТ, 2016. – 306 с.

74. Современная энциклопедия [Электронный ресурс] / Сайт «Словари и энциклопедии на Академик». – Режим доступа: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc1p/38418/%D0%9F%D0%9E%D0%A2%D0%95%D0%9D%D0%A6%D0%98%D0%90%D0%9B> (дата обращения: 01.07.2015)

75. Соловьев В.П., Бринза В.В. Стратегия управления вузом / В.П.Соловьев, В.В. Бринза // Университетское управление: практика и анализ. – 2002. – № 2 (21). – С. 15-18.

76. Солодухин К.С., Рахманова М.С. Модель оценки конкурентного потенциала ресурсов и способностей вуза как стейкхолдер-компании / К.С.Солодухин, М.С.Рахманова // Вестник УГТУ-УПИ. – 2009. – № 3. – С. 133-139.

77. Спивак А. В. Корпоративная культура: теория и практика / А.В. Спивак. – СПб: Питер, 2001. – 352 с.

78. Спивак В.А. Организационная культура / А. В. Спивак. – СПб: Питер, 2004. – 224 с.

79. Степанов А. Я., Иванова Н.В. Категория "потенциал" в экономике / А.Я.Степанов, Н.В. Иванова. – Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/read/article/a66.htm> (дата обращения: 01.07.2015)

80. Суслов М.А. Высокое призвание и ответственность. Речь на Всесоюзном совещании заведующих кафедрами общественных наук 14 октября 1981 / М.А. Суслов // Коммунист. – 1981. – № 16. – С. 4.

81. Зоненфельд Д. Типологии корпоративных культур [Электронный ресурс] / Д. Зоненфельд. – Режим доступа: <http://corpculture.ru/content/tipologiya-d-zonenfelda> (дата обращения: 01.07.2015)

82. Титова Н.Л. Путь успеха и неудач: стратегическое развитие российских вузов / Н. Л. Титова. – Москва: МАКС Пресс, 2008. – 668 с.

83. Тихомирова Н.В. Управление современным университетом, интегрированным в информационное пространство: концепция, инструменты, методы / Н.В. Тихомирова. – Москва: Финансы и статистика, 2009. – 264 с.

84. Управление в высшей школе: опыт, тенденции, перспективы. Аналитический доклад / под ред. В.М. Филлипова. – Москва: Логос, 2005. – 540 с.
85. Управление персоналом. Энциклопедия / под ред. проф. А.Я.Кибанова. – Москва: ИНФРА-М. – 554 с.
86. Ускова С.И. Экономический потенциал предприятия как основа предпринимательской деятельности [Электронный ресурс] / С.И. Ускова. – Режим доступа: http://www.science-bsea.bgita.ru/2006/ekonom_2006_2/uskova_ekonom.htm (дата обращения: 01.07.2015)
87. Федеральная целевая программа развития образования на 2011 – 2015 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://xn--n1abdok.xn--p1ai/> (дата обращения: 21.05.2015)
88. Об образовании в Российской Федерации, Федеральный закон вступивший в силу с 1 сентября 2013 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.edu.ru/abitur/act.30/index.php>. (дата обращения: 24.07.2015)
89. Фигурнов Э. Производственный потенциал / Э. Фигурнов. – Москва, 1982. – 154 с.
90. Харрингтон Х.Дж., Харрингтон Дж.С. Бенчмаркинг в лучшем виде! / под ред. Б. Резниченко. – СПб.: Питер, 2004. – 176 с.
91. Храмцова Т.Г. Методология исследования социально-экономического потенциала потребительской кооперации: дис.. д-ра экон. наук. шифр специальности 08.00.05 / Т.Г. Храмцова. – Новосибирск, 2002. – 374 с.
92. Чупрунов Е.В., Стронгин Р.Г., Груздинский А.О. Концепция и опыт разработки стратегии и развития инновационного университета / Е.В.Чупрунов, Р.Г. Стронгин, А.О. Груздинский // Высшее образование в России. – 2013. – № 8-9. – С. 11-18.
93. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн. – Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.
94. Шляпентох В. Э. Проблемы качества социологической информации: достоверность, репрезентативность, прогностический потенциал: комплексное учебное пособие / В. Э. Шляпентох. – Москва: Центр социального прогнозирования, 2006. – 660 с.
95. Экономический потенциал развитого социализма / под ред. Б.М. Мочалова – Москва: Экономика, 1982. – 280 с.
96. Экономический потенциал Страны Советов. – Москва: Виша школа, 1989. – 295 с.

97. Яблонеске Н.Л. Корпоративная культура современного университета [Электронный ресурс] / Н.Л. Яблонеске // Организационная культура вуза. – Режим доступа: <http://ksp-ed-union.ru/doc/yablonskene.pdf> (дата обращения: 12.03.2015)

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Основные количественные показатели потенциала образовательных учреждений

№	Наименование исходных показателей	Значение показателей		
		Учреж. 1	Учреж. 2	Учреж. 3
1.	2.	3.	4.	5.
	Контингент учащихся			
1.	Численность студентов очной формы обучения, чел.			
2.	Аспиранты дневной и заочной форм обучения, чел.			
3.	Докторанты, чел.			
4.	Доля обучающихся в вузе иностранных граждан (без учёта стран СНГ), %			
5.	Доля обучающихся в университете граждан из стран СНГ, %			
6.	Конкурс при поступлении в вуз, чел на 1 место			
7.	Число победителей всероссийских олимпиад (конкурсов), зачисленных на 1 курс, чел			
8.	Средний балл ЕГЭ среди зачисленных на 1 курс			
9.	Число работников других организаций, прошедших повышение квалификации и переподготовку в системе дополнительного профессионального образования вуза, чел.			
	Кадровый потенциал			
10.	Численность научно-педагогических работников, чел.			
11.	Доля научно-педагогических работников университета возрастной категории 30 – 49 лет, %			
12.	Доля научно-педагогических работников, имеющих ученую степень доктора наук, %			
13.	Доля научно-педагогических работников, имеющих ученую степень кандидата наук, %			
14.	Действительные члены и члены-корреспонденты государственных академий России - штатные работники университета, чел.			
15.	Доля работников университета, прошедших стажировки в ведущих российских и международных научно-образовательных центрах, %			
16.	Иностранные преподаватели и специалисты, привлекаемые к учебному процессу и научным исследованиям, чел.			
17.	Численность учебно-вспомогательного персонала, чел.			
18.	Численность административно-управленческого персонала, чел.			
	Образовательный процесс			
19.	Количество программ бакалавриата, един.			
20.	Количество программ магистратуры (интернатуры, ординатуры), един.			
21.	Студенты, обучающиеся по программам бакалавров, чел.			
22.	Студенты, обучающиеся по программам магистров (интернов, ординаторов), чел.			
23.	Число победителей международных студенческих олимпиад, чел.			
24.	Студенты и аспиранты, обучающиеся по программам двойных дипломов и за рубежом по основным образовательным программам, чел.			
25.	Аспиранты вуза, успешно защитившие кандидатские диссертации, но не позднее одного года после окончания аспирантуры, чел.			

Продолжение приложения 1

№	Наименование исходных показателей	Значение показателей		
		Учреж. 1	Учреж. 2	Учреж. 3
1.	2.	3.	4.	5.
26.	Утвержденные ВАК докторские диссертации, защищенные в советах вуза, един.			
27.	Успешно защищенные в советах вуза кандидатские диссертации, един.			
28.	Утвержденные ВАК докторские диссертации, защищенные научно-педагогическими кадрами вне советов вуза, един.			
29.	Аспиранты и сотрудники вуза, успешно защитившие кандидатские диссертации вне советов вуза, чел.			
30.	Открытие новых направлений подготовки и специальностей в интересах высокотехнологичных секторов экономики и социальной сферы, един.			
31.	Учебники, подготовленные ППС вуза и получившие гриф Минобрнауки России и других федеральных министерств и ведомств, имеющих подведомственные вузы, учебно-методических объединений вузов и научно-методических советов по дисциплинам, един.			
32.	Число организаций, предоставляющих вузу места для проведения студенческих практик, един.			
33.	Число представителей промышленности, бизнеса, государственных структур, участвующих в той или иной форме в образовательном процессе в вузе, чел.			
34.	Количество безработных выпускников вуза, зарегистрированных в органах службы занятости населения региона, чел.			
	Научно-инновационная деятельность			
35.	Доля работников профессорско-преподавательского состава университета, принимающих участие в исследованиях и разработках, %			
36.	Количество публикаций в зарубежных изданиях, индексируемых иностранными организациями (ISI, Scopus), един.			
37.	Количество публикаций в российских изданиях (перечень ВАК России), един.			
38.	Количество научных монографий, опубликованных сотрудниками университета в российских издательствах, един.			
39.	Количество научных монографий, опубликованных сотрудниками университета в зарубежных издательствах, един.			
40.	Численность студентов и аспирантов, привлекаемых на оплачиваемой основе к исследованиям в рамках деятельности научно-исследовательских, инновационных и внедренческих структур, чел.			
41.	Общий объем научных исследований и разработок из всех источников, тыс. руб.			
42.	Объем государственного заказа на НИОКР, тыс. руб.			
43.	Объем финансирования проектов в научно-исследовательских, инновационных и внедренческих структурах, включая технопарки, бизнес-инкубаторы и т. п., тыс. руб.			
44.	Объем финансирования научных исследований и разработок по федеральным целевым, отраслевым и ведомственным программам и грантам, тыс. руб.			
45.	Объем финансирования научных исследований и разработок из зарубежных источников, тыс. руб.			

Продолжение приложения 1

№	Наименование исходных показателей	Значение показателей		
		Учреж. 1	Учреж. 2	Учреж. 3
1.	2.	3.	4.	5.
46.	Объем научных исследований и разработок по заказам сторонних организаций, тыс.руб.			
47.	Количество научно-исследовательских, инновационных и внедренческих структур, включая технопарки, бизнес-инкубаторы и т. п., един.			
48.	Объем финансирования из внебюджетных средств вуза инициативных инновационных проектов в образовательной и научной сферах, тыс. руб.			
49.	Количество поставленных на бухгалтерский учёт объектов интеллектуальной собственности, един.			
50.	Наличие свидетельств международного и национального признания по ПНР (награды, премии), да/нет			
51.	Количество проведенных всероссийских и международных конференций, симпозиумов, научных семинаров, един.			
	Инфраструктура образовательного процесса и научных исследований			
52.	Балансовая стоимость машин и оборудования, млн. руб.			
53.	Балансовая стоимость машин и оборудования в возрасте до 5 лет, млн. руб.			
54.	Персональные компьютеры и компьютерные рабочие станции в вузе, един.			
55.	Терминалы, с которых имеется доступ в Интернет, един.			
56.	Наличие доступа к зарубежным электронным научным информационным ресурсам (Web of Science, Scopus, зарубежные издательства и пр.), да/нет			
57.	Количество центров коллективного пользования, един.			
58.	Общее количество единиц хранения библиотечного фонда вуза, тыс. экз.			
59.	Количество мест в общежитиях, един.			
	Система управления			
60.	Наличие системы среднесрочного и долгосрочного планирования деятельности, да/нет			
61.	Наличие сертифицированной системы управления качеством образования, да/нет			
62.	Наличие системы мониторинга трудоустройства выпускников, да/нет			
63.	Наличие программы подготовки кадрового резерва, да/нет			
64.	Наличие электронных форм организации информационных потоков внутри вуза, да/нет			
65.	Наличие в вузе Попечительского совета, да/нет			
66.	Наличие в вузе клуба выпускников (ассоциации выпускников), да/нет			
67.	Число профессиональных ассоциаций, в которых вуз состоит (российских, зарубежных), един.			
68.	Число международных партнеров вуза по научной и образовательной деятельности, един.			
	Финансовая устойчивость			
69.	Доходы вуза из всех источников от образовательной и научной деятельности в расчете на одного НПП, тыс.руб.			
70.	Доля внебюджетного финансирования в доходах университета от образовательной и научной деятельности, %			
71.	Среднегодовая заработная плата научно-педагогических работников, тыс. руб.			

Продолжение приложения 1

№	Наименование исходных показателей	Значение показателей		
		Учреж. 1	Учреж. 2	Учреж. 3
1.	2.	3.	4.	5.
72.	Отношение заработной платы 10 % самых высокооплачиваемых работников вуза к заработной плате 10 % самых низкооплачиваемых работников			
73.	Внебюджетные средства, полученные вузом от предприятий, учреждений и организаций на поддержку инновационной образовательной деятельности, включая стоимость переданного оборудования, тыс. руб.			
74.	Внебюджетные средства, полученные вузом от физических лиц за подготовку российских граждан, тыс. руб.			
75.	Внебюджетные средства, полученные вузом от физических лиц за подготовку иностранных граждан, тыс. руб.			
76.	Размер учебных площадей в расчете на одного студента, кв.м.			
77.	Величина удельных бюджетных расходов в расчете на одного студента, тыс.руб.			
78.	Уровень валового регионального продукта (ВРП) в расчете на душу населения, тыс. руб.			
79.	Соотношение среднедушевых доходов населения региона и прожиточного минимума, %			

ПРИЛОЖЕНИЕ 2А

Схема управления реализацией стратегии вуза с опорой на существующие структуры с использованием проектных форм

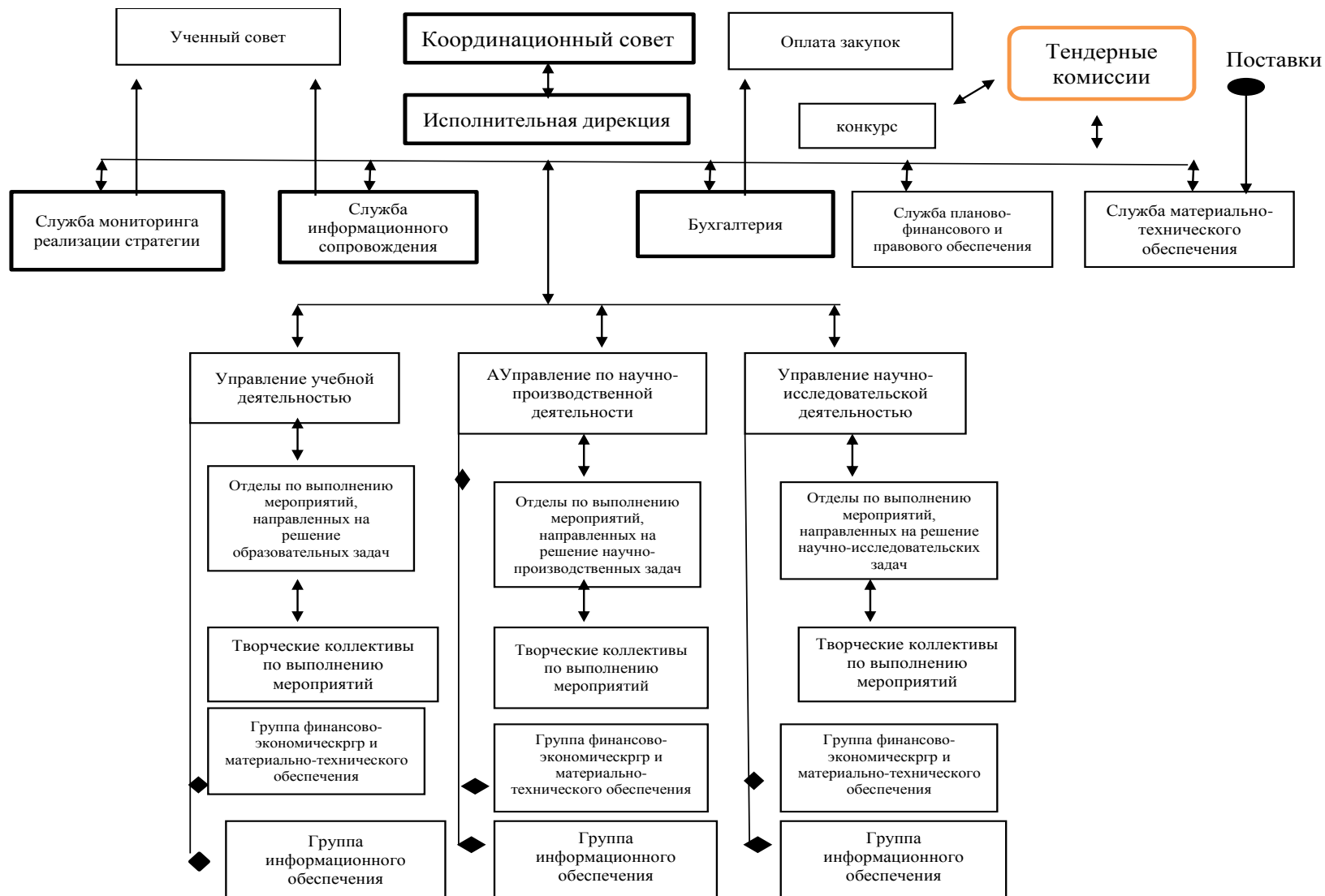
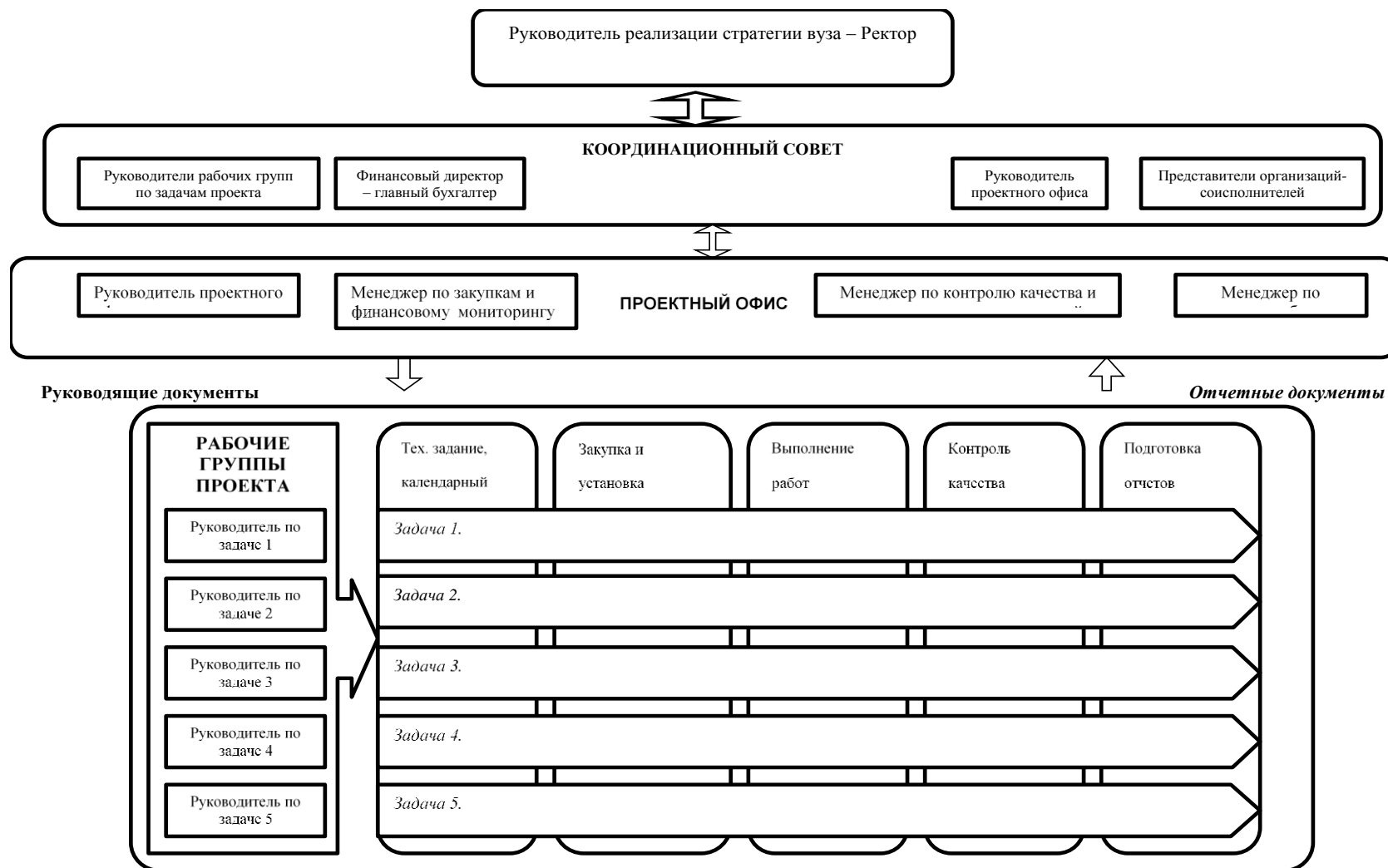
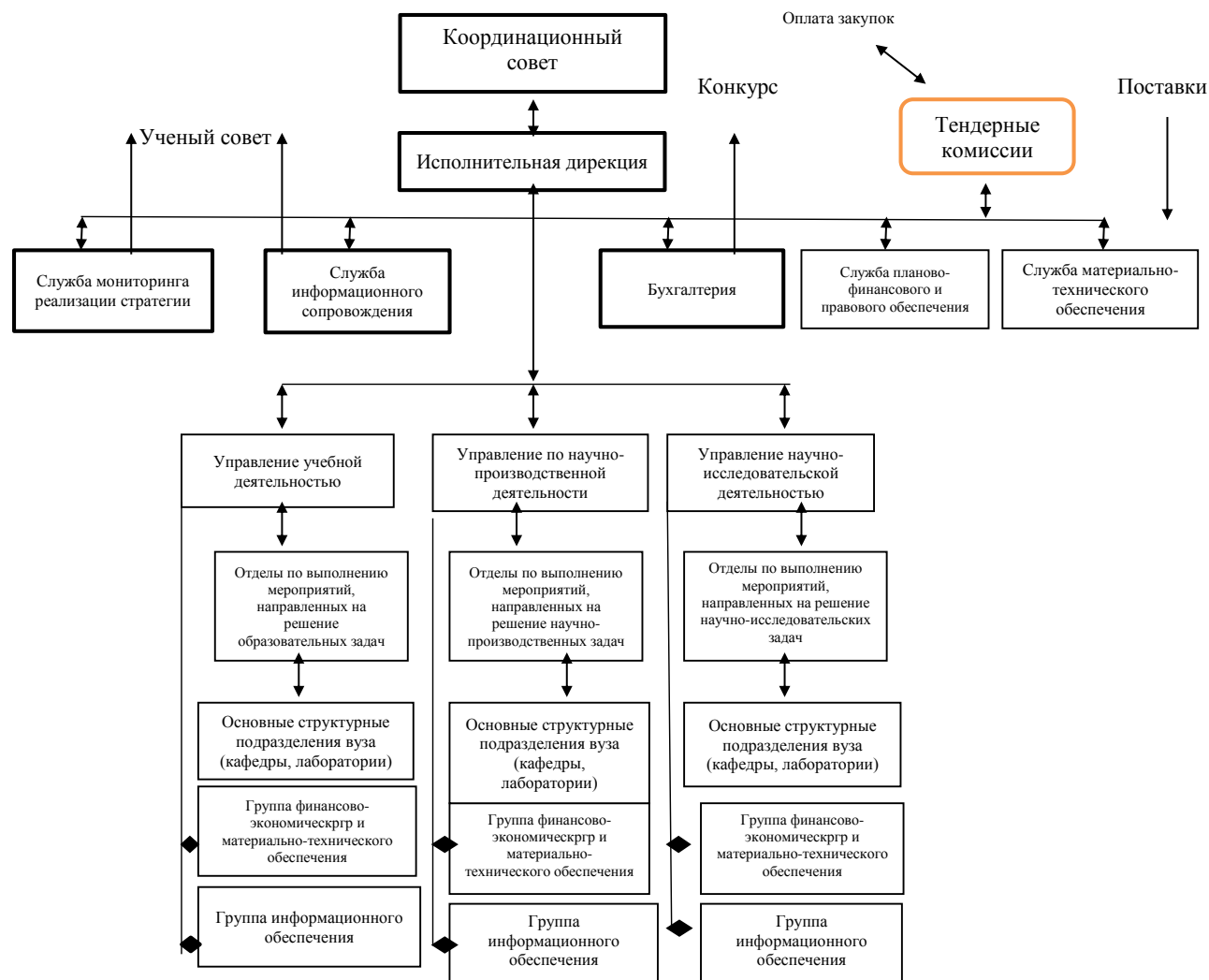


Схема управления реализацией стратегии через проектные группы



ПРИЛОЖЕНИЕ 2В

Схема управления реализацией стратегии вуза с опорой на существующие структуры с опорой на существующие структуры



ПРИЛОЖЕНИЕ 3А

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

АНКЕТА "КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ УрФУ" (анкета преподавателя УПИ)

Уважаемый коллега!

УрФУ стремится быть лидером в подготовке конкурентоспособных кадров. Ваши ответы помогут нам повысить эффективность управления персоналом нашего вуза.

Заполнять анкету легко: прочитайте вопрос и обведите кружком номер понравившегося Вам варианта ответа или допишите свой на специально отведенном для этого месте.

Опрос проводится анонимно, указывать фамилию не нужно. Результаты опроса будут использоваться только в обобщенном виде после компьютерной обработки.

Заранее благодарны Вам за участие в исследовании!

1. Укажите, пожалуйста, Вашу должность: _____

2. Укажите, в каком подразделении (кафедра, отдел) вуза вы работаете:

3. Укажите, пожалуйста, каков ваш стаж работы: (обведите одну цифру в каждой строке)

	До 5 лет	5-10 лет	10-15 лет	15 – 20 лет	20 лет и более
общий стаж работы	1	2	3	4	5
стаж педагогической деятельности	1	2	3	4	5
стаж работы в УГТУ-УПИ	1	2	3	4	5

4. Каков Ваш уровень образования?

1. неполное среднее или ниже
2. среднее общее
3. начальное профессиональное (ПТУ, училище)
4. среднее специальное
5. незаконченное высшее
6. высшее
7. два или более высших образования

5. Какова Ваша ученая степень?

1. не имею степени
2. кандидат наук
3. доктор наук

6. Образование какого профиля Вы получили?

(если Вы получили образование по разным профилям, отметьте несколько вариантов)

1. техническое

2. естественнонаучное
3. гуманитарное
4. экономическое
5. юридическое
6. медицинское
7. педагогическое
8. военное
9. другое (*напишите*): _____

7. Что для Вас наиболее ценно в жизни? (*можно выбрать не более 2-3 ответов*)

1. общение с природой
2. личная безопасность
3. престиж, слава
4. получение удовольствий
5. власть
6. интимная жизнь, секс
7. красота, прекрасное
8. свое дело, бизнес
9. успех
10. деньги, материальные блага
11. творчество
12. независимость, свобода
13. семья, дети
14. профессионализм, мастерство, реализация способностей
15. спорт, физическое совершенство
16. общение с друзьями
17. здоровье
18. работа по душе
19. другое (*уточните*): _____

8. Где Вам наиболее всего удастся проявить себя как личности?

(*можно выбрать только 1 вариант*)

1. профессиональная деятельность
2. учеба, самообразование
3. хобби, самодеятельность, техническое творчество, спорт
4. семья
5. общение с коллегами и друзьями
6. общественная деятельность
7. другая сфера (*уточните*): _____

9. Сегодня успех в профессии, карьере зависит от: (*можно выбрать не более 2-3 ответов*)

1. связей, знакомств, влиятельных друзей
2. сильной воли
3. трудолюбия, работоспособности
4. материальных ресурсов
5. престижного образования
6. способностей
7. удачи, стечения обстоятельств
8. хорошего знания иностранного языка
9. профессионального опыта, мастерства
10. уникальных компетенций

11. поддержки руководства
12. возможностей (материальных, временных, семейных) повышать квалификацию
13. поддержки влиятельных родственников
14. физического и психического здоровья, стрессоустойчивости
15. другое (*уточните*): _____

10. Как, по Вашему мнению, будет меняться ситуация в России в ближайшие годы?

1. в ближайшее время ситуация в стране продолжит улучшаться
2. скорее всего, ситуация улучшится
3. особых изменений не будет
4. скорее, ситуация будет ухудшаться
5. ухудшение ситуации в стране неизбежно
6. не интересуюсь политикой вообще
7. затрудняюсь ответить

11. Как вы оцениваете свою жизненную ситуацию?

1. благоприятная
2. достаточно устойчивая
3. не благоприятная, кризисная

А сейчас предлагаем вам обсудить настоящее положение в вузе...

12. Как вы оцениваете в целом ситуацию в вузе?

1. наметились позитивные тенденции развития
2. ситуация стабильная
3. положение в вузе ухудшилось
4. затрудняюсь ответить

13. Насколько Вы удовлетворены тем, как решаются на Вашем ФАКУЛЬТЕТЕ вопросы ...

(обведите кружком одну цифру в каждой строке)

<i>Вопросы:</i>	Полностью не удовлетворен	Скорее не удовлетворен	Чем-то удовлетворен, чем-то нет	Скорее удовлетворен	Полностью удовлетворен	Затрудняюсь оценить
• распределения учебной нагрузки	1	2	3	4	5	6
• составления расписания и распределения аудиторного фонда	1	2	3	4	5	6
• материально-технического обеспечения учебного процесса	1	2	3	4	5	6
• методического обеспечения учебного процесса	1	2	3	4	5	6
• воспитательной работы со студентами	1	2	3	4	5	6
• участия в госбюджетных и хоздоговорных НИР, грантов	1	2	3	4	5	6

Продолжение вопроса 13

Вопросы:	Полностью не удовлетворен	Скорее не удовлетворен	Чем-то удовлетворен, чем-то нет	Скорее удовлетворен	Полностью удовлетворен	Затрудняюсь оценить
• материально-технического обеспечения научной работы сотрудников	1	2	3	4	5	6
• участия в научных конференциях разного уровня, выставках	1	2	3	4	5	6
• повышения квалификации, организации стажировок преподавателей, обмена опытом	1	2	3	4	5	6
• оплаты труда сотрудников, материального стимулирования	1	2	3	4	5	6
• корпоративной культуры (организации факультетских мероприятий, торжеств, юбилеев; премии и моральные поощрения, грамоты, благодарности)	1	2	3	4	5	6
• назначения сотрудников на руководящие/ответственные должности	1	2	3	4	5	6
• формирования кадрового потенциала (меры по удержанию молодых сотрудников, их продвижению)	1	2	3	4	5	6

14. Насколько Вы удовлетворены деятельностью служб и подразделений вуза?

(Обязательно дайте один ответ в каждой строке. Если работа соответствующего подразделения Вам не знакома - отметьте последний вариант "Затрудняюсь оценить")

служба, подразделение:	Полностью не удовлетворен	Скорее не удовлетворен	Чем-то удовлетворен, чем-то нет	Скорее удовлетворен	Полностью удовлетворен	Затрудняюсь оценить
• ректорат	1	2	3	4	5	6
• административный отдел	1	2	3	4	5	6
• бухгалтерия	1	2	3	4	5	6
• планово-финансовое управление	1	2	3	4	5	6
• управление кадров	1	2	3	4	5	6
• отдел правового обеспечения	1	2	3	4	5	6
• инспекционный отдел	1	2	3	4	5	6
• учебно-методическое управление	1	2	3	4	5	6
• научно-исследовательская часть						
• отдел докторантуры и аспирантуры	1	2	3	4	5	6
• отдел международных связей	1	2	3	4	5	6

Продолжение вопроса 14

служба, подразделение:	Полностью не удовлетворен	Скорее не удовлетворен	Чем-то удовлетворен, чем-то нет	Скорее удовлетворен	Полностью удовлетворен	Затрудняюсь оценить
• отдел по внеучебной работе со студентами	1	2	3	4	5	6
• служба информации и связей с общественностью	1	2	3	4	5	6
• приемная комиссия	1	2	3	4	5	6
• поликлиника, здравпункт	1	2	3	4	5	6
• профком сотрудников	1	2	3	4	5	6
• интернет-зал	1	2	3	4	5	6
• библиотека	1	2	3	4	5	6
• редакционно-издательский отдел	1	2	3	4	5	6
• спорткомплекс	1	2	3	4	5	6
• центр аудиовизуальных технологий и полиграфии	1	2	3	4	5	6
• отдел организации практик	1	2	3	4	5	6
• управление информатизации	1	2	3	4	5	6
• отдел по трудоустройству выпускников	1	2	3	4	5	6
• отдел капитального строительства	1	2	3	4	5	6
• студенческий городок	1	2	3	4	5	6
• служба безопасности	1	2	3	4	5	6

15. Удовлетворены ли Вы в целом, как решаются проблемы в вузе?

1. полностью не удовлетворен
2. скорее не удовлетворен
3. чем-то удовлетворен, а чем-то нет
4. скорее удовлетворен
5. полностью удовлетворен
6. затрудняюсь оценить

16. Как Вы оцениваете перспективы развития вуза на ближайшие время?

1. в ближайшей перспективе вуз займет лидирующее положение в РФ
2. в ближайшей перспективе ничего значительного не произойдет
3. в самое ближайшее время мы почувствуем ухудшение своего положения
4. затрудняюсь ответить

17. В чем состоят главные положительные перемены в вузе за последнее время?

(можно выбрать несколько вариантов)

1. изменение статуса УГТУ-УПИ на УрФУ
2. определение долговременной стратегии вуза
3. переход на двухуровневую систему образования
4. улучшение материально-технической базы
5. повышение престижа вуза в общероссийском и международном масштабе

6. повышение качества образования
7. расширение возможностей профессионального и карьерного роста инициативных работников
8. другое (уточните): _____

18. Что в жизни вуза сегодня вызывает у Вас наибольшие опасения?

(можно выбрать несколько вариантов)

1. организационная перестройка
2. невозможность влияния на перемены, участия в принятии решений
3. возможное сокращение штатных работников
4. возможное снижение уровня заработной платы
5. сохранение заработной платы на прежнем уровне
6. возможное увеличение объема и интенсивности работы
7. возможное снижение количества абитуриентов
8. проблемы совмещения корпоративной культуры вузов в составе УрФУ
9. неопределенность личной профессиональной карьеры
10. другое (уточните): _____

19. Университет будущего, по Вашему мнению, должен формировать кадры за счет:

(можно указать 2-3 наиболее важных, по вашему мнению, варианта)

1. штатных преподавателей-профессионалов со стажем работы в вузе
2. «выращивания» собственных выпускников и формирования из них кадрового ядра
3. аккумуляции высокоэффективных профессионалов
4. применения института совместительства из числа наиболее подготовленных для преподавания практиков
5. применения института совместительства из числа высококвалифицированных преподавателей отечественных вузов
6. применения института совместительства из числа высококвалифицированных преподавателей зарубежных вузов
7. другое (уточните): _____
8. затрудняюсь ответить

Теперь предлагаем обсудить вопросы, связанные с вашей профессиональной деятельностью...

20. Когда последний раз Вы повышали квалификацию?

1. в течение последних 5 лет
2. ранее, чем 5 лет назад
3. никогда

21. Удовлетворены ли Вы в целом своей профессией и должностью?

1. удовлетворен и профессией и должностью
2. профессией – да, должностью – нет
3. профессией – нет, должностью – да
4. не удовлетворен, ни профессией, ни должностью
5. затрудняюсь ответить

22. Если бы у Вас была возможность повернуть время вспять, пришли бы Вы опять работать в вуз?

1. да
2. нет

23. Что Вас не устраивает в Вашей работе? (можно выбрать несколько вариантов)

1. данный вид профессиональной деятельности не соответствует моим склонностям и способностям
2. считаю, что выполняемая работа не дает возможности для творческой, исследовательской деятельности
3. работа низко оплачивается
4. утратил интерес к профессии
5. нет реальных перспектив карьерного, профессионального роста
6. не получаю морального удовлетворения от работы
7. низкий престиж работы
8. работа связана с большой интенсивностью и перегрузками
9. не соответствующие современным требованиям условия труда
10. плохая организация труда
11. зависимость от начальства, отсутствие свободы в принятии решений
12. плохие условия труда
13. отсутствие современных рабочих мест
14. особых претензий к условиям работы нет
15. другое (уточните): _____

24. К чему Вы стремитесь в своей работе? (можно выбрать несколько вариантов)

1. стать высококвалифицированным специалистом
2. получать высокую заработную плату
3. стать руководителем высокого уровня
4. добиться уважения, почта в коллективе
5. иметь необременительные обязанности, чтобы иметь больше свободного времени для занятий научными исследованиями
6. разработать уникальный проект, сделать важное изобретение, открытие
7. осваивать новые технологии, технику
8. иметь гарантию от безработицы
9. установить хорошие отношения с руководством
10. иметь возможность ни от кого не зависеть, самостоятельно принимать решения
11. защитить диссертацию
12. работа для меня только средство получения дохода
13. другое (уточните): _____
14. затрудняюсь ответить

25. Какими качествами должен обладать работник современного вуза?

(можно выбрать несколько вариантов ответа)

1. умение и желание учиться
2. работоспособность
3. деловая хватка, чутье, предприимчивость
4. дисциплинированность, организованность, исполнительность
5. инициативность, чувство нового, постоянный творческий поиск
6. интеллигентность
7. опыт, правильность оценки ситуации, житейская мудрость
8. интуиция, чувство нового
9. общительность, коммуникабельность, умение работать с людьми
10. порядочность, честность
11. четкая организация своей работы, культура труда
12. умение концентрировать силы на основной проблеме, не поддаваться течучке
13. знание законов и правовая грамотность

14. ориентация на карьеру, настойчивость, честолюбие, упорство, деловитость
15. самостоятельность, независимость
16. трудолюбие, высокая трудоспособность
17. глубокие профессиональные знания
18. пренебрежение моралью, наглость, хитрость, зависть, железная хватка, ловкость, приспособленчество
19. другое (*уточните*): _____
20. затрудняюсь ответить

26. По вашему мнению, соответствует ли сегодня работник вуза требованиям, предъявляемым новыми социально-экономическими условиями?

1. да, во всем
2. в основных позициях, да
3. отчасти, в чем-то соответствует, в чем-то нет
4. не соответствует по ключевым параметрам
5. категорически, нет

27. Что необходимо работнику вуза для повышения качества его труда, в первую очередь? (можно выбрать 1-2 варианта)

1. овладение новыми информационными технологиями
2. знание иностранных языков
3. знание и владение инновационными образовательными технологиями
4. участие в научно-исследовательской работы
6. умение использовать результаты научных исследований в образовательном процессе
7. умение использовать национальный и международный опыт
8. актуальная учебная литература и современная материально-техническая база
9. повышение общепрофессиональной и педагогической квалификации
10. большая самостоятельность в определении содержания преподавания
11. другое (*уточните*): _____
12. затрудняюсь ответить

28. Есть ли, по вашему мнению, реальная возможность карьерного роста молодого специалиста в нашем вузе?

1. да
2. скорее да, чем нет
3. скорее нет, чем да
4. нет
5. затрудняюсь ответить

29. Как (чем) можно привлечь молодого специалиста к преподаванию в вузе?

(можно отметить несколько наиболее важных мер)

1. заинтересовать материально
2. сформировать чувство гордости за вуз
3. привить чувство принадлежности к научной школе
4. создать привлекательную социально-психологическую атмосферу
5. предоставить возможность научного творчества
6. предоставить экспериментальную базу исследований
7. обеспечить возможность защиты кандидатской диссертации
8. предложить привлекательный социальный пакет
9. предоставить льготное жилье
10. заинтересовать высоким престижем профессии, имиджем вуза

11. сформировать установку на общественнозначимую деятельность
12. общественными и государственными наградами
13. другое (уточните): _____
14. затрудняюсь ответить

30. Какие направления профессионального совершенствования вы выбрали бы для себя в ближайшее время? (можно выбрать несколько вариантов)

1. освоение новой специализации
2. повышение квалификации в рамках профессии
3. освоение иностранного языка
4. изучение новой технологии, техники, компьютерных программ
5. обмен опытом со специалистами из других вузов, предприятий отрасли
6. другое направление
7. мой уровень квалификации меня вполне устраивает
8. затрудняюсь ответить

31. Каковы ваши ближайшие профессиональные планы?

1. оставить все по-прежнему
2. повысить квалификацию, пройти профессиональную переподготовку
3. перейти на более высокую должность
4. перейти на новое место работы
5. сменить профессию

32. Довольны ли вы оплатой своего труда и тем, как она соотносится с вашим трудовым вкладом?

1. заработок удовлетворяет и соответствует моему трудовому вкладу
2. зарабатываю средне и считаю, что мой труд заслуживает большей оплаты
3. заработок не удовлетворяет меня, считаю, что мой труд оценен несправедливо

33. От чего, по вашему мнению, в первую очередь, зависит ваша заработная плата? (укажите только 1 ответ)

1. официальная квалификация, разряд, образование (по документам)
2. стаж работы
3. отношения с коллективом, другими работниками
4. отношения с руководством
5. личное желание работать, соблюдение трудовой дисциплины, исполнительность
6. фактическая (реальная) квалификация, способность выполнять работу определенной сложности

34. Оцените, пожалуйста, количество и качество своего труда в сравнении с трудом других работников, выполняющих такую же работу.

	Значительно ниже	Немного ниже	Примерно такое же	Немного выше	Значительно выше	Затрудняюсь ответить
Количество	1	2	3	4	5	6
Качество	1	2	3	4	5	6

35. Какие стимулы в большей степени влияют на эффективность и качество труда преподавателя? (отметьте только те стимулы, которые Вы считаете наиважнейшими)

1. престижная профессия

2. педагогические способности
3. возможность заниматься научной деятельностью
4. интерес к преподаваемому предмету
5. возможность самореализации
6. работа со студентами
7. общение в творческом коллективе
8. признание заслуг окружающими
9. социальная защита со стороны администрации вуза
10. комфортные условия труда
11. независимость труда от внешних факторов
12. мотивированные на учебу студенты
13. потребность передачи опыта
14. достойное вознаграждение труда
15. отпуск в 56 дней
16. другое (уточните): _____
17. затрудняюсь ответить

36. Оцените, пожалуйста, насколько важно то или иное качество преподавателя вуза при оценке степени его профессионализма, эффективности его труда.

<i>(обведите кружочком одну цифру в каждой строке)</i>	1 балл наименее важно	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов наиболее важно
• уровень образования (степень)	1	2	3	4	5
• наличие сертификатов, дипломов, патентов	1	2	3	4	5
• стаж работы (от 10 лет)	1	2	3	4	5
• умение контактировать со студенческой аудиторией	1	2	3	4	5
• посещаемость студентами занятий	1	2	3	4	5
• общее количество публикаций	1	2	3	4	5
• количество публикаций в зарубежных изданиях	1	2	3	4	5
• участие в государственных или хоздоговорных исследовательских работах, грантах	1	2	3	4	5
• глубокое знание предмета	1	2	3	4	5
• харизма, особые личные психологические качества	1	2	3	4	5
• умение обобщать и анализировать материал	1	2	3	4	5
• умение передавать научные знания студентам	1	2	3	4	5
• умение увлечь, заинтересовать предметом	1	2	3	4	5
• доброжелательность к студентам	1	2	3	4	5
• уровень успеваемости студентов по его предметам	1	2	3	4	5
• уровень ответственности в выполнении своих должностных обязанностей	1	2	3	4	5

Продолжение вопроса 36

(обведите кружочком одну цифру в каждой строке)	1 балл наименее важно	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов наиболее важно
• наличие творческой составляющей в работе	1	2	3	4	5
• умение решать нестандартные задачи	1	2	3	4	5
• работоспособность	1	2	3	4	5
• исполнительность и дисциплинированность	1	2	3	4	5
• отличное знание предмета	1	2	3	4	5
• другое	1	2	3	4	5

37. Какими должны быть основные приоритеты в деятельности заведующего кафедры? Чем он должен заниматься в первую очередь, чем потом и на что обращать меньше внимания?

<i>(расставьте напротив каждого действия цифры таким образом, чтобы 1 соответствовало тому, что, по вашему мнению, наиболее важно и надо делать в первую очередь, 2 – во вторую и т. д.)</i>	Порядок действий (впишите цифру)
• разработка стратегии развития деятельности кафедры	
• организация и оптимизация учебного процесса, контроль за выполнением всех видов учебных занятий	
• создание на кафедре условий для формирования у студентов компетенций, обеспечивающих успешность в профессиональной деятельности	
• организация использования преподавателями педагогических методов и средств, обеспечивающих высокое качество учебного процесса, обеспечение возможности использования в учебном процессе новых информационных технологий	
• организация учебно-методической работы, стимулирование преподавателей на создание авторских курсов по дисциплинам кафедры	
• решение вопросов материально-технического обеспечения деятельности кафедры	
• организация научной работы, поиск и привлечение госбюджетных и хоздоговорных НИР	
• привлечение к работе на кафедре профессионалов-практиков	
• привлечение к работе на кафедре молодых специалистов, планирование повышения квалификации и научной карьеры преподавателей кафедры	
• работа по улучшению социально-психологического климата в коллективе	
• Другие задачи <i>(уточните)</i> :	

38. Как, по Вашему мнению, должно осуществляться занятие должности:

<i>(дайте один ответ в каждой строке)</i>	По результатам выборов в коллективе	По результатам выборов на учебном совете факультета	По результатам выборов на учебном совете университета	Назначением вышестоящего руководства
• декана	1	2	3	4
• заведующего кафедрой	1	2	3	4
• начальника отдела	1	2	3	4

39. Какие основания вы бы выбрали приоритетными для занятия должности:

<i>(ответ надо дать в каждой строке, причем можно указать несколько вариантов)</i>	Базовое высшее профессиональное образование	Наличие кандидатской степени	Наличие докторской степени	Стаж работы в структурном подразделении не менее 3 лет
• декана	1	2	3	4
• заведующего кафедрой	1	2	3	4
• начальника отдела	1	2	3	4

40. Сложившаяся сегодня ситуация в вузе убеждает вас в необходимости заниматься научно-исследовательской работой?

- да
- нет

41. Ваше непосредственное руководство стимулирует вас на НИР?

- да
- нет

42. Каков характер НИР, который вы выполняете?

- теоретический
- экспериментальный
- исследовательский
- конструкторский
- технический
- производственно-статистический
- комплексный
- не выполняю НИР

43. Чем бы вы хотели заниматься, выполняя НИР? (можно выбрать несколько вариантов)

- расчетно-теоретическими исследованиями
- социологическими исследованиями
- экономическими исследованиями
- экспериментальными исследованиями на моделях, макетах, стендах, опытных образцах, натуральных объектах
- исследованиями производственных подразделений
- технологическими исследованиями

7. исследованиями путем конструирования
8. исследованиями путем моделирования на ЭВМ
9. составлением научно-технического отчета
10. подготовкой по результатам исследования статьи, монографии
11. подготовкой и выступлениями с лекциями
12. работой в качестве преподавателя в других вузах страны и за рубежом
13. работой в качестве консультанта на предприятиях
14. не хочу заниматься НИР вообще
15. другое (уточните): _____
16. затрудняюсь ответить

44. Как Вы оцениваете постановку НИР в вузе?

1. лучше, чем в других вузах города
2. так же, как в других вузах города
3. хуже, чем в других вузах города
4. затрудняюсь ответить

45. Если Вы ведете НИР, то насколько вы удовлетворены ее условиями?

<i>(дайте один ответ в каждой строке)</i>	Вполне удовлетворен	В общем удовлетворен	Не удовлетворен
• Содержание НИР	1	2	3
• Своя роль в выполнении НИР	1	2	3
• Материальное вознаграждение за НИР	1	2	3
• Отношение с руководителем НИР	1	2	3
• Отношения с коллегами по НИР	1	2	3
• Техническое оснащение НИР	1	2	3
• Возможность внедрения результатов НИР	1	2	3

46. Проблема вхождения России в международное образовательное пространство – в иностранном языке, которым в большинстве не владеют наши преподаватели. Как, Вы считаете, как мы можем решить эту проблему?

1. преподаватель должен выучить язык самостоятельно
 2. университет должен организовать курсы иностранного языка для преподавателей
 3. не нужно вообще учить иностранный язык, пусть иностранные студенты учат русский язык
 4. считаю нарушением конституционных норм занятий на иностранном языке в РФ
 5. другое
- (уточните): _____
6. затрудняюсь ответить

47. Оцените, пожалуйста, в какой степени Вы владеете иностранным языком.
(отметьте все, что Вы умеете делать)

1. владею иностранным языком совершенно свободно
2. могу вести занятия на иностранном языке
3. могу разговаривать на профессиональные темы
4. могу разговаривать на бытовые темы
5. могу переписываться с коллегами на иностранном языке

6. могу читать научную литературу на иностранном языке
7. не могу делать ничего из выше перечисленного

48. В какой степени Вы готовы вести занятия со студентами на иностранном языке?

1. уже имею опыт ведения занятий на иностранном языке
2. готов
3. почти готов
4. скорее не готов
5. совершенно не готов
6. затрудняюсь ответить

49. Сегодня вопросы качества образования стоят очень остро. Как Вы думаете, какие меры помогут улучшить качество работы преподавателя? (укажите 2-3 наиболее важных меры)

1. снижение общей нагрузки
2. снижение аудиторной нагрузки
3. увеличение уровня оплаты труда
4. материальное стимулирование научно-исследовательской работы
5. обеспечение наличия актуальной учебной литературы
6. обеспечение необходимого для занятий оборудования
7. привлечение к преподаванию специалистов-практиков
8. обеспечение наличия рабочих мест преподавателям
9. создание современных рабочих мест
10. создание условий для творческой работы
11. сделать обучение более наглядным (привлечение новых информационных технологий)
12. другие предложения (напишите): _____
13. затрудняюсь ответить

50. Как Вы оцениваете уровень профессиональной подготовки молодых преподавателей вуза?

1. профессиональная подготовка молодых преподавателей сегодня не хуже, а то и лучше, чем у опытных сотрудников
2. молодые преподаватели имеют квалификацию соответствующую их возрасту и стажу работы
3. уровень профессиональной подготовки молодых преподавателей ниже, чем должен быть
4. затрудняюсь ответить

51. Как, по Вашему мнению, должен выглядеть состав преподавателей вуза?

1. кадровое ядро должны составлять преподаватели со стажем – носители корпоративной культуры вуза, представители научных школ вуза, и по необходимости практики - представители предприятий отрасли и зарубежные преподаватели
2. кадровое ядро должны составлять практики и зарубежные преподаватели, штатные преподаватели должны обеспечивать базовую подготовку
3. кадровый состав должен состоять из преподавателей, имеющих отношение или опыт практической работы
4. затрудняюсь ответить

52. Как Вы оцениваете в целом социально-психологический климат в коллективе вуза?

1. благополучный
2. неблагополучный

53. Оцените социальную напряженность в вашем подразделении?

1. высокая (постоянно возникают конфликтные ситуации)
2. средняя (конфликты иногда бывают, но разрешаются нормально)
3. низкая (конфликты бывают крайне редко)

54. Каковы причины конфликтов, возникающих в Вашем коллективе?

(можно указать несколько ответов одновременно)

1. повышенные нервно-психологические нагрузки, усталость от работы
2. нет надежных критериев оценки и оплаты труда
3. необъективное отношение администрации к отдельным работникам
4. группировки в коллективе
5. различия в уровне количества и качества выполнения работы разными сотрудниками
6. конкуренция за хорошие рабочие места, должности, виды работы
7. особенности половозрастного состава коллектива
8. невнимание вышестоящих руководителей к взаимоотношениям в коллективах
9. проблемы обновления коллектива, адаптации новых работников в коллективе
10. другое (напишите): _____
11. затрудняюсь ответить

И, в заключение, немного сведений о себе

55. Ваш пол:

1. мужской
2. женский

56. Ваш возраст

(укажите количество полных лет) _____

57. Ваше семейное положение:

1. холост (не замужем)
2. женат (замужем)
3. разведен (разведена)
4. вдовец (вдова)

58. Есть ли у вас дети?

1. нет
2. есть (укажите сколько) _____ детей.

59. Сколько всего человек проживает вместе с вами (укажите число): _____

Спасибо за участие в исследовании!

ПРИЛОЖЕНИЕ 3Б

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

АНКЕТА «КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ УрФУ» (анкета преподавателя УрГУ)

Уважаемый коллега!

Уральский федеральный университет стремится быть лидером в подготовке конкурентоспособных кадров. Ваши ответы помогут понять, как идет процесс интеграции вузов (УрГУ и УГТУ-УПИ), и повысить эффективность управления персоналом нашего вуза.

Заполнять анкету легко: прочитайте вопрос и обведите кружком номер понравившегося Вам варианта ответа или допишите свой на специально отведенном для этого месте.

Опрос проводится анонимно, указывать фамилию не нужно. Результаты опроса будут использоваться только в обобщенном виде после компьютерной обработки.

Заранее благодарны Вам за участие в исследовании!

1. Укажите пожалуйста Ваше ученое звание: (обведите номер кружком)

1. нет звания
2. доцент
3. профессор

2. Укажите, пожалуйста, Вашу должность:

1. ассистент
2. старший преподаватель
3. доцент
4. профессор
5. заместитель заведующего кафедрой
6. заведующий кафедрой
7. заместитель декана
8. декан
9. другая (уточните): _____

3. Укажите, пожалуйста, ваш факультет: (обведите номер кружком)

1. биологический факультет
2. институт управления и предпринимательства
3. исторический факультет
4. математико-механический факультет
5. факультет журналистики
6. факультет искусствоведения и культурологии
7. факультет международных отношений
8. факультет политологии и социологии
9. факультет психологии
10. факультет связей с общественностью и рекламы
11. физический факультет
12. филологический факультет
13. философский факультет
14. химический факультет

15. экономический факультет
16. общеуниверситетские кафедры
17. филиалы и представительства
- 18.

4. Уточните название Вашего подразделения (кафедры):

5. Укажите, пожалуйста, каков ваш стаж работы: (обведите одну цифру в **каждой строке**)

	до 5 лет	5-10 лет	10-15 лет	15 – 20 лет	20 лет и более
Общий стаж работы	1	2	3	4	5
Стаж педагогической деятельности	1	2	3	4	5
Стаж работы в УрГУ	1	2	3	4	5

6. Каков Ваш уровень образования?

1. нет высшего образования
2. высшее
3. два или более высших образования

7. Какова Ваша ученая степень?

4. не имею степени
5. кандидат наук
3. доктор наук

8. Образование какого профиля Вы получили? (отметьте несколько вариантов при необходимости)

10. техническое
11. естественнонаучное
12. гуманитарное
13. экономическое
14. юридическое
15. медицинское
16. педагогическое
17. военное
18. другое (напишите): _____

9. Что для Вас наиболее ценно в жизни? (можно выбрать не более 2-3 ответов)

20. общение с природой
21. личная безопасность
22. престиж, слава
23. получение удовольствий
24. власть
25. интимная жизнь, секс
26. красота, прекрасное
27. свое дело, бизнес
28. успех
29. деньги, материальные блага
30. творчество
31. независимость, свобода
32. семья, дети

33. профессионализм, мастерство, реализация способностей
34. спорт, физическое совершенство
35. общение с друзьями
36. здоровье
37. работа по душе
38. другое (*уточните*): _____

10. Где Вам наиболее всего удастся проявить себя как личности? (*можно выбрать только 1 вариант*)

8. профессиональная деятельность
9. учеба, самообразование
10. хобби, самодеятельность, техническое творчество, спорт
11. семья
12. общение с коллегами и друзьями
13. общественная деятельность
14. другая сфера

(*уточните*): _____

11. Сегодня успех в профессии, карьере зависит от: (*можно выбрать не более 2-3 ответов*)

16. связей, знакомств, влиятельных друзей
17. сильной воли
18. трудолюбия, работоспособности
19. материальных ресурсов
20. престижного образования
21. способностей
22. удачи, стечения обстоятельств
23. хорошего знания иностранного языка
24. профессионального опыта, мастерства
25. уникальных компетенций
26. поддержки руководства
27. возможностей (материальных, временных, семейных) повышать

квалификацию

28. поддержки влиятельных родственников
29. физического и психического здоровья, стрессоустойчивости
30. другое (*уточните*): _____

12. Как Вы оцениваете в целом ситуацию в России?

1. весьма благоприятная
2. скорее благоприятная
3. достаточно устойчивая, стабильная
4. скорее не благоприятная
5. кризисная
6. затрудняюсь ответить

13. Как, по Вашему мнению, будет меняться ситуация в России в ближайшие годы?

1. в ближайшее время ситуация в стране продолжит улучшаться
2. скорее всего, ситуация улучшится
3. особых изменений не будет
4. скорее, ситуация будет ухудшаться
5. ухудшение ситуации в стране неизбежно
6. не интересуюсь политикой вообще

7. затрудняюсь ответить

14. Как вы оцениваете свою жизненную личную ситуацию?

1. весьма благоприятная
2. скорее благоприятная
3. достаточно устойчивая, стабильная
4. скорее не благоприятная
5. кризисная
6. затрудняюсь ответить

Теперь давайте поговорим о процессе объединения вузов...

15. Как Вы оцениваете, в какой степени Вы информированы о процессе и предполагаемом результате объединения УГТУ-УПИ и УрГУ в единый вуз (УрФУ)?

1. считаю себя достаточно информированным
2. в основном информированным, но некоторые моменты хотелось бы прояснить
3. некоторые моменты мне понятны, некоторые нет
4. кое-что мне понятно, но большинство моментов не ясно
5. считаю себя слабо информированным
6. затрудняюсь оценить

16. Каковы Ваши основные источники информации о процессе и предполагаемом результате объединения вузов? (отметьте те источники, которые дают наиболее полезную и содержательную информацию).

1. таких источников нет
2. коллеги
3. непосредственное руководство (зав. кафедрой)
4. руководство факультета (декан, зам.декана)
5. руководство университета (ректор, президент, проректор)
6. сайт УрГУ
7. сайт УрФУ (УГТУ-УПИ)
8. средства массовой информации УрГУ или УрФУ(УГТУ-УПИ)
9. внешние средства массовой информации
10. другие источники (напишите): _____

17. С какими из документов, определяющих развитие будущего вуза (УрФУ) Вы знакомы?

(дайте один ответ в <u>каждой строке</u>)	не имею представления	слышал о таком документе	имел возможность ознакомиться	изучил в деталях
Программа развития УрФУ до 2020г.	1	2	3	4
Приказ Министерства образования и науки РФ о реорганизации УрФУ путем присоединения УрГУ	1	2	3	4
Распоряжение правительства РФ о создании УрФУ	1	2	3	4
Проект института (в который будет входить Ваш факультет)	1	2	3	4

18. Как Вы оцениваете перспективы развития УрФУ на ближайшие время?

1. в ближайшей перспективе вуз займет лидирующее положение в РФ
2. в ближайшей перспективе ничего значительного не произойдет

3. в самое ближайшее время мы почувствуем ухудшение своего положения

4. *затрудняюсь ответить*

19. Какими Вы видите основные преимущества объединения вузов?

(можно указать несколько вариантов, а так же дописать свой ответ)

1. увеличение объемов государственного финансирования
2. улучшение материально-технической базы
3. повышение статуса, рейтинга, престижа вуза
4. улучшение условий труда преподавателей и сотрудников
5. увеличение уровня оплаты труда преподавателей и сотрудников
6. новые возможности для научно-исследовательской работы
7. новые возможности для повышения квалификации, получения научной степени

(звания)

8. расширение деловых и личных контактов в профессии
9. новые возможности для выхода на международную научную арену
10. строительство нового университетского городка
11. расширение возможностей для внутреннего совместительства
12. расширение возможностей для реализации междисциплинарных научных

проектов

13. новые возможности профессионального и карьерного роста

14. другое (*напишите*): _____

20. Какими Вы видите основные недостатки такого решения?

(можно указать несколько вариантов, а так же дописать свой ответ)

1. исчезает зарекомендовавшие себя бренды «УрГУ» и «УПИ»
2. теряется "дух" классического университета
3. объединяется несовместимое с точки зрения культуры и традиций
4. возможное разрушение научных школ
5. возможное разрушение сложившихся коллективов
6. возможное сокращение штатов
7. возможное снижение количества или качества абитуриентов
8. возможное снижение уровня заработной платы
9. возможное увеличение объемов и интенсивности работы
10. массовизация образовательной деятельности
11. проблемы совмещения корпоративной культуры вузов в составе УрФУ
12. изменение профессиональных требований к преподавателям и сотрудникам
13. неопределенность личной профессиональной карьеры в новом вузе
14. другое (*напишите*): _____

21. Как в целом Вы оцениваете решение о создании Уральского Федерального университета путем объединения УГТУ-УПИ и УрГУ?

1. полностью положительно: УрГУ безусловно выиграет от объединения
2. скорее положительно
3. нейтрально: плюсы и минусы примерно уравнивают друг друга
4. скорее отрицательно
5. полностью отрицательно: УрГУ безусловно проиграет от объединения
6. *затрудняюсь ответить*

22. Университет будущего должен формировать кадры в первую очередь за счет:

(можно указать 2-3 наиболее важных, по вашему мнению, варианта)

9. преимущественно штатных преподавателей-профессионалов со стажем работы в вузе

10. «выращивания» собственных выпускников и формирования из них кадрового ядра
11. преимущественного привлечения ведущих ученых страны и мира
12. применения института совместительства из числа наиболее подготовленных для преподавания практиков
13. применения института совместительства из числа высококвалифицированных преподавателей отечественных вузов
14. применения института совместительства из числа высококвалифицированных преподавателей зарубежных вузов
15. другое (*уточните*): _____
16. *затрудняюсь ответить*

23. Как Вы предполагаете, как процесс объединения вузов отразится на Вас лично?

1. безусловно, положительно
2. скорее положительно
3. принципиально ничего не изменится
4. скорее отрицательно
5. безусловно, отрицательно
6. *затрудняюсь ответить*

Теперь давайте поговорим о ситуации на вашем факультете, подразделении...

24. Насколько Вы удовлетворены тем, как решаются на Вашем ФАКУЛЬТЕТЕ вопросы ...

<i>(обведите кружком одну цифру <u>в каждой строке</u>)</i> Вопросы:	Полностью не удовлетворен	Скорее не удовлетворен	Чем-то удовлетворен, чем-то нет	Скорее удовлетворен	Полностью удовлетворен	<i>Затрудняюсь оценить</i>
распределения учебной нагрузки	1	2	3	4	5	6
составления расписания и распределения аудиторного фонда	1	2	3	4	5	6
материально-технического обеспечения учебного процесса	1	2	3	4	5	6
методического обеспечения учебного процесса	1	2	3	4	5	6
воспитательной работы со студентами	1	2	3	4	5	6
участия в госбюджетных и хоздоговорных НИР, грантов	1	2	3	4	5	6
материально-технического обеспечения научной работы сотрудников	1	2	3	4	5	6
участия в научных конференциях разного уровня, выставках	1	2	3	4	5	6
повышения квалификации, организации стажировок, обмена опытом	1	2	3	4	5	6

Продолжение вопроса 24

оплаты труда сотрудников, материального стимулирования	1	2	3	4	5	6
корпоративной культуры (организации факультетских мероприятий, торжеств, юбилеев; премии и моральные поощрения, грамоты, благодарности)	1	2	3	4	5	6
назначения сотрудников на руководящие/ответственные должности	1	2	3	4	5	6
формирования кадрового потенциала (меры по удержанию и продвижению молодых сотрудников)	1	2	3	4	5	6

25. Как Вы оцениваете в целом социально-психологический климат в коллективе?

1. благополучный
2. неблагоприятный

26. Оцените социальную напряженность в вашем подразделении?

1. высокая (постоянно возникают конфликтные ситуации)
2. средняя (конфликты иногда бывают, но разрешаются нормально)
3. низкая (конфликты бывают крайне редко)

27. Каковы причины конфликтов, возникающих в Вашем коллективе?

(можно указать несколько ответов одновременно)

1. повышенные нервно-психологические нагрузки, усталость от работы
2. нет надежных критериев оценки и оплаты труда
3. необъективное отношение администрации к отдельным работникам
4. группировки в коллективе
5. различия в уровне количества и качества выполнения работы разными сотрудниками
6. конкуренция за хорошие рабочие места, должности, виды работы
7. особенности половозрастного состава коллектива
8. невнимание вышестоящих руководителей к взаимоотношениям в коллективах
9. проблемы обновления коллектива, адаптации новых работников в коллективе
10. другое (*напишите*): _____

11. затрудняюсь ответить

Теперь предлагаем обсудить вопросы, связанные с вашей профессиональной деятельностью...

28. Когда последний раз Вы повышали квалификацию?

1. в течение последних 5 лет
2. ранее, чем 5 лет назад
3. никогда

29. Удовлетворены ли Вы в целом своей профессией и должностью?

1. удовлетворен и профессией и должностью
2. профессией – да, должностью – нет
3. профессией – нет, должностью – да
4. не удовлетворен, ни профессией, ни должностью
5. затрудняюсь ответить

30. Если бы у Вас была возможность повернуть время вспять, пришли бы Вы опять работать в вуз?

1. да
2. нет

31. Что Вас не устраивает в Вашей работе? (можно выбрать несколько вариантов)

1. данный вид профессиональной деятельности не соответствует моим склонностям и способностям
2. считаю, что исполняемая работа не дает возможности для творческой, исследовательской деятельности
3. работа низко оплачивается
4. утратил интерес к профессии
5. нет реальных перспектив карьерного, профессионального роста
6. не получаю морального удовлетворения от работы
7. низкий престиж работы
8. работа связана с большой интенсивностью и перегрузками
9. не соответствующие современным требованиям условия труда
10. плохая организация труда
11. зависимость от начальства, отсутствие свободы в принятии решений
12. плохие условия труда
13. отсутствие современных рабочих мест
14. особых претензий к условиям работы нет
15. другое (уточните): _____

32. К чему Вы стремитесь в своей работе? (можно выбрать несколько вариантов)

1. стать высококвалифицированным специалистом
2. получать высокую заработную плату
3. стать руководителем высокого уровня
4. добиться уважения, почета в коллективе
5. иметь необременительные обязанности, чтобы иметь больше свободного времени для занятий научными исследованиями
6. разработать уникальный проект, сделать важное изобретение, открытие
7. осваивать новые технологии, технику
8. иметь гарантию от безработицы
9. установить хорошие отношения с руководством
10. иметь возможность ни от кого не зависеть, самостоятельно принимать решения
11. защитить диссертацию
12. работа для меня только средство получения дохода
13. другое (уточните): _____
14. затрудняюсь ответить

33. По вашему мнению, соответствует ли сегодня работник вуза требованиям, предъявляемым новыми социально-экономическими условиями?

1. да, во всем
2. в основных позициях, да
3. отчасти, в чем-то соответствует, в чем-то нет
4. не соответствует по ключевым параметрам
5. категорически, нет

34. Какими качествами должен обладать работник современного вуза?

(можно выбрать несколько вариантов ответа)

1. умение и желание учиться

2. работоспособность
3. деловая хватка, чутье, предприимчивость
4. дисциплинированность, организованность, исполнительность
5. инициативность, чувство нового, постоянный творческий поиск
6. интеллигентность
7. опыт, правильность оценки ситуации, житейская мудрость
8. интуиция
9. общительность, коммуникабельность, умение работать с людьми
10. порядочность, честность
11. четкая организация своей работы, культура труда
12. умение концентрировать силы на основной проблеме, не поддаваться текучке
13. знание законов и правовая грамотность
14. ориентация на карьере, настойчивость, честолюбие, упорство, деловитость
15. самостоятельность, независимость
16. трудолюбие, высокая трудоспособность
17. глубокие профессиональные знания
18. пренебрежение моралью, наглость, хитрость, зависть, ловкость, приспособленчество
19. другое (уточните): _____
20. затрудняюсь ответить

35. Что необходимо работнику вуза для повышения качества его труда, в первую очередь? (можно выбрать 1-2 варианта)

1. овладение новыми информационными технологиями
2. знание иностранных языков
3. знание и владение инновационными образовательными технологиями
4. участие в научно-исследовательской работы
5. умение использовать результаты научных исследований в образовательном процессе
6. умение использовать национальный и международный опыт
7. актуальная учебная литература и современная материально-техническая база
8. повышение общепрофессиональной и педагогической квалификации
9. большая самостоятельность в определении содержания преподавания
10. другое (уточните): _____
11. затрудняюсь ответить

36. Есть ли, по вашему мнению, реальная возможность карьерного роста молодого специалиста в нашем вузе?

1. да
2. скорее да, чем нет
3. скорее нет, чем да
4. нет
5. затрудняюсь ответить

37. Как (чем) можно привлечь молодого специалиста к преподаванию в вузе?

(можно отметить несколько наиболее важных мер)

1. заинтересовать материально
2. сформировать чувство гордости за вуз
3. привить чувство принадлежности к научной школе
4. создать привлекательную социально-психологическую атмосферу
5. предоставить возможность научного творчества
6. предоставить экспериментальную базу исследований

7. обеспечить возможность защиты кандидатской диссертации
8. предложить привлекательный социальный пакет
9. предоставить льготное жилье
10. заинтересовать высоким престижем профессии, имиджем вуза
11. сформировать установку на общественнозначимую деятельность
12. общественными и государственными наградами
13. другое (уточните): _____
14. затрудняюсь ответить

38. Какие направления профессионального совершенствования вы выбрали бы для себя в ближайшее время? (можно выбрать несколько вариантов)

1. освоение новой специализации
2. повышение квалификации в рамках профессии
3. освоение иностранного языка
4. изучение новой технологии, техники, компьютерных программ
5. обмен опытом со специалистами из других вузов, предприятий отрасли
6. другое направление
7. мой уровень квалификации меня вполне устраивает
8. затрудняюсь ответить

39. Каковы ваши ближайшие профессиональные планы?

1. оставить все по-прежнему
2. повысить квалификацию, пройти профессиональную переподготовку
3. перейти на более высокую должность
4. перейти на новое место работы в рамках вуза
5. поменять вуз
6. сменить профессию

40. Довольны ли вы оплатой своего труда и тем, как она соотносится с вашим трудовым вкладом?

1. заработок удовлетворяет и соответствует моему трудовому вкладу
2. зарабатываю средне и считаю, что мой труд заслуживает большей оплаты
3. заработок не удовлетворяет меня, считаю, что мой труд оценен несправедливо

41. Что, по вашему мнению, сильнее влияет на размер вашей заработной платы? (можно указать 2-3 варианта ответа)

1. официальная квалификация (разряд, образование)
2. стаж работы
3. отношения с коллективом, другими работниками
4. отношения с руководством
5. личное желание работать, соблюдение трудовой дисциплины, исполнительность
6. фактическая (реальная) квалификация, способность выполнять работу определенной сложности
7. другое (уточните): _____

42. Из чего в основном складывается ваша общая заработная плата?

1. официальная квалификация по должности (разряд, образование, стаж работы и пр.)
2. подработка в других вузах
3. подработка в не образовательных учреждениях
4. почасовая оплата сверх штатной нагрузки
5. поощрительные выплаты за результаты и качество (премии)
6. доходы от участия в госбюджетных НИР

7. доходы от участия в хоздоговорных НИР
8. индивидуальные доплаты за высокую квалификацию, особо сложную работу
9. другое(уточните): _____

43. Оцените, пожалуйста, количество и качество своего труда в сравнении с трудом других работников, выполняющих такую же работу

(дайте один ответ в каждой строке)

	значительно ниже	немного ниже	примерно такое же	немного выше	значительно выше	затрудняюсь ответить
количество	1	2	3	4	5	6
качество	1	2	3	4	5	6

44. Какие стимулы в большей степени влияют на эффективность и качество труда преподавателя? (отметьте только те стимулы, которые Вы считаете наиважнейшими)

1. престиж профессия
2. возможность применить педагогические способности
3. возможность заниматься научной деятельностью
4. научный интерес к преподаваемому предмету
5. стремление самореализации именно в сфере высшего образования
6. желание работать с молодежью
7. возможность общения с интересными, креативными людьми
8. удовлетворение от работы за счет признания своего труда
9. относительно комфортные условия труда
10. желание отличиться в глазах руководства
11. относительная свобода в определении графика своей занятости
12. гарантия занятости и заработной платы независимо от ситуации в экономике
13. возможность участвовать в воспитании способных, одаренных студентов
14. конкуренция, соперничество между коллегами
15. стремление достичь высокого профессионализма, мастерства
16. страх сокращения, увольнения
17. достойная заработная плата
18. летний отпуск в 56 дней
19. другое (уточните): _____
20. затрудняюсь ответить

45. Оцените, пожалуйста, насколько важны разные критерии оценки качества труда преподавателя.

(обведите кружочком одну цифру <u>в каждой строке</u>)	1 балл наименее важно	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов наиболее важно
наличие научной степени	1	2	3	4	5
наличие сертификатов, дипломов, патентов и пр.	1	2	3	4	5
стаж работы	1	2	3	4	5
благоприятные отзывы о преподавателе студенческой аудиторией	1	2	3	4	5
посещаемость студентами занятий преподавателя	1	2	3	4	5

Продолжение вопроса 45

общее количество научных публикаций	1	2	3	4	5
количество научных публикаций в зарубежных изданиях	1	2	3	4	5
участие в государственных или хоздоговорных исследовательских работах, грантах	1	2	3	4	5
количество изданных монографий					
количество изданных учебников, учебных пособий	1	2	3	4	5
научное руководство магистрами и аспирантами	1	2	3	4	5
руководство научно-исследовательской работой студентов	1	2	3	4	5
участие в научно-практических конференциях разного уровня	1	2	3	4	5
участие в госбюджетной НИР	1	2	3	4	5
участие в хоздоговорной НИР	1	2	3	4	5
другое _____	1	2	3	4	5

46. Какими должны быть основные приоритеты в деятельности заведующего кафедры? Чем он должен заниматься в первую очередь, чем потом и на что обращать меньше внимания?

<i>(расставьте напротив каждого действия цифры таким образом, чтобы 1 соответствовало тому, что, по вашему мнению, наиболее важно и надо делать в первую очередь, 2 – во вторую и т. д.)</i>	Порядок действий (впишите цифру)
разработка стратегии развития деятельности кафедры	
организация и оптимизация учебного процесса, контроль за выполнением всех видов учебных занятий	
создание на кафедре условий для формирования у студентов компетенций, обеспечивающих успешность в профессиональной деятельности	
организация использования преподавателями педагогических методов и средств, обеспечивающих высокое качество учебного процесса, обеспечение возможности использования в учебном процессе новых информационных технологий	
организация учебно-методической работы, стимулирование преподавателей на создание авторских курсов по дисциплинам кафедры	
решение вопросов материально-технического обеспечения деятельности кафедры	
организация научной работы, поиск и привлечение госбюджетных и хоздоговорных НИР	
привлечение к работе на кафедре профессионалов-практиков	
привлечение к работе на кафедре молодых специалистов, планирование повышения квалификации и научной карьеры преподавателей кафедры	
работа по улучшению социально-психологического климата в коллективе	
Другие задачи (уточните): _____ _____	

47. Как Вы оцениваете следующие инновации, происходящие в системе высшего профессионального образования?

<i>(дайте один ответ в каждой строке)</i>	Полностью положительн о	Скорее положительн но	Нейтраль но	Скорее отрицател ьно	Полностью отрицател ьно	<i>Затруд-няюсь оценить</i>
прием в вузы по результатам ЕГЭ	1	2	3	4	5	6
переход на двухуровневую систему образования (бакалавр / магистр)	1	2	3	4	5	6
переход на стандарты третьего поколения (компетенции)	1	2	3	4	5	6
введение бально-рейтинговой системы оценки успеваемости студентов	1	2	3	4	5	6
внедрение дистантной формы обучения	1	2	3	4	5	6
внедрение новых интерактивных методик обучения студентов	1	2	3	4	5	6

48. Сложившаяся сегодня ситуация в вузе убеждает вас в необходимости заниматься научно-исследовательской работой?

1. да
2. нет

49. Ваше непосредственное руководство стимулирует вас на НИР?

1. да
2. нет

50. Каков характер НИР, который вы выполняете?

1. теоретический
2. экспериментальный
3. исследовательский
4. конструкторский
5. технический
6. производственно-статистический
7. комплексный
8. не выполняю НИР

51. Чем бы вы хотели заниматься, выполняя НИР? (можно выбрать несколько вариантов)

1. расчетно-теоретическими исследованиями
2. социологическими исследованиями
3. экономическими исследованиями
4. экспериментальными исследованиями на моделях, макетах, стендах, опытных образцах, натуральных объектах
5. исследованиями производственных подразделений
6. технологическими исследованиями
7. исследованиями путем конструирования
8. исследованиями путем моделирования на ЭВМ
9. составлением научно-технического отчета
10. подготовкой по результатам исследования статьи, монографии
11. подготовкой и выступлениями с лекциями
12. работой в качестве преподавателя в других вузах страны и за рубежом
13. работой в качестве консультанта на предприятиях
14. не хочу заниматься НИР вообще
15. другое (уточните): _____
16. затрудняюсь ответить

52. Как Вы оцениваете постановку НИР в вузе?

1. лучше, чем в других вузах города
2. так же, как в других вузах города
3. хуже, чем в других вузах города
4. затрудняюсь ответить

53. Если Вы ведете НИР, то насколько вы удовлетворены ее условиями?

(дайте один ответ в каждой строке)	вполне удовлетворен	в общем удовлетворен	не удовлетворен
содержание НИР	1	2	3
своя роль в выполнении НИР	1	2	3
материальное вознаграждение за НИР	1	2	3
отношение с руководителем НИР	1	2	3
отношения с коллегами по НИР	1	2	3
техническое оснащение НИР	1	2	3
возможность внедрения результатов НИР	1	2	3

54. Проблема вхождения России в международное образовательное пространство – в иностранном языке, которым в большинстве не владеют наши преподаватели. Как, Вы считаете, мы можем решить эту проблему?

1. преподаватель должен выучить язык самостоятельно
2. университет должен организовать курсы иностранного языка для преподавателей
3. не нужно вообще учить иностранный язык, пусть иностранные студенты учат русский язык
4. считаю нарушением конституционных норм занятия на иностранном языке для граждан РФ
5. другое (уточните): _____
6. затрудняюсь ответить

55. Оцените, пожалуйста, в какой степени Вы владеете иностранным языком.

(отметьте все, что Вы умеете делать)

1. владею иностранным языком совершенно свободно
2. могу вести занятия на иностранном языке
3. могу разговаривать на профессиональные темы
4. могу разговаривать на бытовые темы
5. могу переписываться с коллегами на иностранном языке
6. могу читать научную литературу на иностранном языке
7. не могу делать ничего из выше перечисленного

56. В какой степени Вы готовы вести занятия со студентами на иностранном языке?

1. уже имею опыт ведения занятий на иностранном языке
2. готов
3. почти готов
4. скорее не готов
5. совершенно не готов
6. затрудняюсь ответить

57. Сегодня вопросы качества образования стоят очень остро. Как Вы думаете, какие меры помогут улучшить качество работы преподавателя? (укажите 2-3 наиболее важных меры)

1. снижение общей нагрузки
2. снижение аудиторной нагрузки
3. увеличение уровня оплаты труда
4. материальное стимулирование научно-исследовательской работы
5. обеспечение наличия актуальной учебной литературы
6. обеспечение необходимого для занятий оборудования
7. привлечение к преподаванию специалистов-практиков
8. обеспечение наличия индивидуальных рабочих мест преподавателям
9. создание рабочих мест, соответствующих современным требованиям
10. создание условий, стимулирующих творческий поиск
11. внедрение в образовательный процесс новых информационных технологий
12. другие предложения

(напишите): _____

13. затрудняюсь ответить

58. Как Вы оцениваете уровень профессиональной подготовки молодых преподавателей вуза?

1. профессиональная подготовка молодых преподавателей сегодня не хуже, а то и лучше, чем у опытных сотрудников
2. молодые преподаватели имеют квалификацию соответствующую их возрасту и стажу работы
3. уровень профессиональной подготовки молодых преподавателей ниже, чем должен быть
4. затрудняюсь ответить

59. Как, по Вашему мнению, должен выглядеть состав преподавателей вуза?

1. Кадровое ядро должны составлять штатные преподаватели со стажем – носители корпоративной культуры вуза, представители научных школ вуза. Практиков – представителей предприятий отрасли и «сторонних» преподавателей следует привлекать по необходимости

2. Кадровое ядро должны составлять преподаватели ведущих отечественных и зарубежных вузов и специалисты-практики, штатные преподаватели нужны в основном для базовой составляющей образовательных программ

3. *затрудняюсь ответить*

И, в заключение, немного сведений о себе:

60. Ваш пол:

1. мужской

2. женский

62. Ваше семейное

положение:

1. холост (не замужем)

2. женат (замужем)

3. разведен (разведена)

4. вдовец (вдова)

63. Ваш возраст

(укажите количество полных лет) _____

64. Есть ли у вас дети?

1. нет

2. есть (укажите сколько)

_____ детей.

65. Сколько всего человек проживает вместе с вами (включая Вас) (укажите число):

Спасибо за участие в исследовании!

ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университет имени первого
Президента России Б.Н. Ельцина»

АНКЕТА ЭКСПЕРТА

Уважаемый коллега!

*Просим Вас принять участие в исследовании кадрового потенциала УрФУ.
Данной анкетой мы стремимся выявить Ваше отношение к широкому кругу
вопросов, связанных с творческим потенциалом профессорско-преподавательского
состава вуза.*

Заранее благодарны за участие в опросе!

1. Существует научная традиция в анализе творческой активности преподавателя вуза выделять 2 аспекта: научный (содержательный, предметный) и педагогический (методический). Если представить элементами творческого потенциала преподавателя его научную и педагогическую (методическую) деятельность, то какому из них Вы отдаете приоритет и почему?

2. В чем проявляется творчество преподавателя?

1. в систематическом обновлении содержания лекционных курсов;
 2. в совершенствовании старых и разработке новых методик преподавания;
 3. в участии в научных исследованиях;
 4. в использовании диалоговых форм в работе со студентами;
 5. в разработке новых педагогических методов, технологий;
 6. в разработке новых учебно-методических материалов;
 7. в организации научно-исследовательской работы студентов;
 8. другое (допишите): _____
-

3. Как Вы считаете, кто сегодня «творческий» преподаватель с точки зрения: студентов

преподавательского сообщества

руководства

работодателей

4. Можно ли судить о своей преподавательской креативности, руководствуясь следующими критериями? Отметьте те, которые Вы могли бы применить лично к себе и допишите те, которые считаете необходимыми.

1. имеется субъективное ощущение перемен в самом себе;
2. имеется умение работать с разными контекстами понятий;
3. сформирована способность проектировать новые формы действия;
4. расширились рамки понимания действительности;

5. имеется умение выстраивать коммуникацию при групповом решении проблемы в ситуации неопределенности;

6. другое (допишите): _____

5. Существует мнение, что преподаватель вуза – творческая личность по определению, и невозможно работать никак иначе, нежели все вновь и вновь привнося в свою деятельность элементы нового. Выскажите свое мнение на этот счет.

6. Что стимулирует преподавателя вуза на творческое исполнение своих обязанностей?

7. Проранжируйте показатели, по которым обычно оценивают творческий потенциал преподавателя в вузе по мере убывания эффективности от 1 до ...:

№	Показатель	Ранг
1	Количество монографий	
2	Количество учебников, учебно-методических пособий	
3	Количество методических пособий (справочников, рекомендаций, пособий, конспектов лекций и т. д.)	
4	Количество публикаций научных статей, тезисов докладов	
5	Наличие побед научно-исследовательских работ студентов, выполненных под руководством преподавателя, на конкурсах, победы студентов на предметных олимпиадах	
6	Стоимость хоздоговорных и/или бюджетных НИР, в которых участвовал преподаватель	
7	Защита диссертации (магистерской, кандидатской, докторской)	
8	Наличие и количество изобретений, моделей, программ ЭВМ, других продуктов научно-технического творчества	
9	Другое (допишите):	
10	Другое (допишите):	
11	Другое (допишите):	
12	Другое (допишите):	
13	Другое (допишите):	
14	Другое (допишите):	
15	Другое (допишите):	

8. Существуют ли качественные показатели оценки креативности преподавателя, и если да, то какие?

9. Какие условия необходимы для создания в вузе творческой атмосферы, по Вашему мнению?

10. Какими средствами вуз может развивать творческий потенциал профессорско-преподавательского состава?

1. проведение мастер-классов по актуальным педагогическим проблемам;
 2. предоставление возможностей для повышения научной квалификации преподавателей (оплата курсов, научных командировок и стажировок);
 3. систематическое повышение психолого-педагогической квалификации преподавателей;
 4. моральное и материальное поощрение творчески работающих преподавателей;
 5. развитие материально-технической базы;
 6. другое (допишите): _____
-

10. Какие меры Вы считаете первоочередными для руководства вуза для формирования и развития творческого потенциала профессорско-преподавательского состава УрФУ в целом?

Несколько сведений о Вас:
Ф.И.О.

Подразделение, в котором вы работаете

Ваша должность

Стаж работы в вузе

Спасибо за участие в исследовании!

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное автономное образовательное учреждение высшего профессионального
образования «Уральский федеральный университет имени первого Президента России
Б.Н. Ельцина»

АНКЕТА «ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА И МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ УрФУ»

Уважаемый коллега! Просим Вас ответить на ряд вопросов, касающихся Вашей работы. Сопоставление Ваших ответов с мнениями других сотрудников позволит сделать правильные выводы об организации Вашего труда и его мотивации. Но это, конечно, зависит от искренности, точности и полноты Ваших ответов.

Заполнять анкету легко: прочитайте вопрос и обведите кружком номер подходящего вам варианта или допишите свой на специально отведенном для этого месте. Опрос проводится анонимно, указывать фамилию не нужно. Результаты опроса будут использоваться только в обобщенном виде после компьютерной обработки.

Заранее благодарны Вам за участие в исследовании!

1. Укажите, пожалуйста, название вашего подразделения (напишите):

2. Укажите, пожалуйста, вашу должность:

3. Укажите, пожалуйста, к какой категории сотрудников вы относитесь:

1. Административно-управленческий персонал – руководитель
2. Административно-управленческий персонал – сотрудник
3. Учебно-вспомогательный персонал - руководитель (заведующий лабораторией, заведующий методкабинетом и др.)
4. Учебно-вспомогательный персонал – сотрудник (лаборант, инженер, программист, учебный мастер, электроник, и др.)
5. Руководитель кафедры, факультета, института
6. Профессорско-преподавательский состав
7. Научный сотрудник
8. Инженерно-технический работник
9. Прочий обслуживающий персонал (рабочий, работник охраны, работник общежития, уборщик, дежурный по объекту, гардеробщик, и др.).
10. Другая категория (*уточните*):

4. Ваш пол: 1. Мужской 2. Женский

5. Ваш возраст (впишите): _____ полных лет

6. Стаж работы в УрФУ (совместно со стажем работы в УГТУ-УПИ или УрГУ):

1. до 5 лет 2. 5-10 лет 3. 10-15 лет 4. 15 – 20 лет 5. 20 лет и более

7. Насколько важным лично для вас являются следующие виды поощрений?
Прочитайте, пожалуйста, список возможных поощрений и оцените каждое по шкале от 1 (совершенно не важно) до 5 (очень важно) - обведите одну цифру кружком в каждой строке.

ВИДЫ ПООЩРЕНИЙ И ПРЕДЛОЖЕНИЙ	1 совершенно не важно	2	3	4	5 очень важно
1. Обеспечение продуктами для рабочих перерывов (чай, кофе и т. д.)	1	2	3	4	5
2. Оплата питания / талоны на обеды	1	2	3	4	5
3. Праздничные продуктовые наборы	1	2	3	4	5
4. Обеспечение сельхозпродукцией					
5. Корпоративные праздники: общевузовские/институтские	1	2	3	4	5
6. Корпоративные праздники: внутри отдела или управления/департамента или кафедры	1	2	3	4	5
7. Предоставление возможностей для неформального отдыха (вечеринки, походы на мероприятия и т. п.)	1	2	3	4	5
8. Оплата стоимости содержания ребенка в детском саду, оплата расходов на обучение в школе	1	2	3	4	5
9. Льготы на обучение в УрФУ для членов семьи	1	2	3	4	5
10. Ссуды на льготных условиях	1	2	3	4	5
11. Ипотечный кредит на льготных условиях	1	2	3	4	5
12. Бесплатное пользование спортивными сооружениями университета	1	2	3	4	5

Продолжение вопроса 7

13. Оплата части стоимости путевки на лечение	1	2	3	4	5
14. Бесплатная автостоянка	1	2	3	4	5
15. Оснащение рабочих мест техническими, эргономическими вспомогательными средствами	1	2	3	4	5
16. Переоборудование рабочего места, спец.дизайн и т. д.	1	2	3	4	5
17. Специальная библиотека по профилю работы в подразделении, отделе и.т. д.	1	2	3	4	5
18. Отдельный кабинет	1	2	3	4	5
19. Приглашение в качестве выступающего на конференции или лектора	1	2	3	4	5
20. Отгул, дополнительный отпуск	1	2	3	4	5
21. Бесплатные билеты на культурные мероприятия	1	2	3	4	5
22. Оплата медицинской страховки	1	2	3	4	5
23. Оплата проезда до места отдыха во время отпуска	1	2	3	4	5
24. Поздравление и памятные подарки от руководства к юбилею	1	2	3	4	5
25. Вручение корпоративной символики (flash-карты, ручки, блокноты и др.)	1	2	3	4	5
26. Новогодние подарки детям и внукам	1	2	3	4	5
27. Приглашения на корпоративные мероприятия, посвященные Новому году, 8-му марта и 23 февраля	1	2	3	4	5
28. Признание, похвала в процессе работы	1	2	3	4	5
29. Публичное признание заслуг (на совещаниях, собраниях, в газете)	1	2	3	4	5
30. Грамоты	1	2	3	4	5
31. Именные ценные подарки	1	2	3	4	5
32. Доска почета	1	2	3	4	5

Продолжение вопроса 7

33. Статья в корпоративном издании типа «Вехи истории факультета, института, университета...»	1	2	3	4	5
34. Почетные звания (в рамках вуза)	1	2	3	4	5
35. Представление к государственным наградам	1	2	3	4	5
36. Оплата корпоративного сотового телефона	1	2	3	4	5
37. Предоставление служебного автомобиля для выполнения служебных заданий	1	2	3	4	5
38. Оплата проезда/бензина	1	2	3	4	5
39. Наличие условий для отдыха и психологической разгрузки	1	2	3	4	5
40. Специальные помещения для курения	1	2	3	4	5
41. Дополнительное оборудование рабочего места (канцтовары, инструменты, оргтехника и т. д. более высокого качества)	1	2	3	4	5
42. Настенные, настольные таблички	1	2	3	4	5
43. Предоставление работы с большей ответственностью	1	2	3	4	5
44. Повышение по службе	1	2	3	4	5
45. Предоставление свободного и (или) гибкого графика работы и перерывов	1	2	3	4	5
46. Наставничество, адаптация и первичное обучение нового персонала	1	2	3	4	5
47. Расширение полномочий в рамках текущей должности	1	2	3	4	5
48. Возможность участия в принятии решений	1	2	3	4	5
49. Возможность участия в управленческих тренингах	1	2	3	4	5
50. Наличие публичной/прозрачной системы развития и формирования персонала	1	2	3	4	5

Продолжение вопроса 7

51. Направление на учебу, повышение квалификации	1	2	3	4	5
52. Направление в престижную командировку	1	2	3	4	5
53. Включение в кадровый резерв	1	2	3	4	5

8. Какие из перечисленных выше мер, Вы считаете самыми важными?

Пожалуйста, просмотрите предыдущую таблицу еще раз и впишите номера самых важных поощрений (можно указать до 5 номеров).

--	--	--	--	--

9. Какие еще виды поощрений, льгот, не упомянутые в предыдущей таблице, вы считаете важными? Пожалуйста, напишите:

10. Ответьте, пожалуйста, на следующие вопросы «да» или «нет», обведя цифру в соответствующей колонке. Пожалуйста, дайте ответ в каждой строке.

Вопрос:	«Да»	«Нет»
Считаете ли Вы, что в УрФУ должна быть сформирована корпоративная культура?	1	2
Считаете ли Вы, что формирование корпоративной культуры благотворно влияет на образовательный процесс в вузе?	1	2
Считаете ли Вы, что корпоративная культура уже создается?	1	2
Чувствуете ли Вы свою причастность к историческому процессу создания университета нового уровня – Федерального Университета?	1	2
Как Вам кажется, чувствуют ли Ваши коллеги сопричастность к строительству университета нового типа?	1	2
Хотели бы Вы участвовать в создании нового УрФУ и его корпоративной культуры?	1	2
Как Вам кажется, хотели бы Ваши коллеги участвовать в процессе модернизации УрФУ?	1	2
Хотели бы Вы, чтобы у работников УрФУ были элементы корпоративного стиля в одежде?	1	2

Продолжение вопроса 10

Считаете ли Вы необходимым введение системы корпоративных подарков и наград?	1	2
Станете ли Вы гордиться, получив корпоративную награду УрФУ?	1	2
Считаете ли Вы, что корпоративная культура поможет в создании положительного образа УрФУ в глазах сотрудников и общественности?	1	2

Мы благодарим Вас за помощь в нашей работе!

Научное издание

**ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ
УНИВЕРСИТЕТА: МЕТОДОЛОГИЯ И МЕТОДИКА
ИЗМЕРЕНИЯ**

Монография

Авторы:

Зайцева Екатерина Васильевна

Запарий Владимир Васильевич

Клюев Алексей Константинович

Кульпин Сергей Владимирович

Шкурин Денис Вадимович

Ответственный за выпуск *С. В. Кульпин*

Редактор *Ж. К. Омонов*

Компьютерная верстка *Ж. К. Омонов*

Подписано в печать 18.11.16
Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Times.
Уч.-изд. л. 11,70. Усл. печ. л. 12,61 п.л. Тираж 500 экз. Заказ 92.

Издательство Уральского университета
620000, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4

Отпечатано в типографии ИГУП УрФУ
620000, Екатеринбург, пр. Ленина, 13Б
Тел.: + 7 (343) 371-10-03, 371-56-04
Факс: +7 (343) 371-56-04
E-mail: igup@urfu.ru